

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komunikace v procesu změny
Communication in a Process of Change

Student: Bc. Jana Hrachová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Hrachová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Komunikace v procesu změny**
Communication in a Process of Change

1. Úvod
 2. Problematika interní firemní komunikace a organizačních změn
 3. Metodologie získávání informací o názorech zaměstnanců
 4. Vyhodnocení průzkumu a návrhy řešení zjištěných problémů při řízení změny ve vybrané firmě
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. [i]Management.[/i] Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- NOVÝ, I; SURYNEK, A. [i]Sociologie pro ekonomy a manažery.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0384-X.
- ŠULEŘ, O. [i]Manažerské techniky.[/i] 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 26. listopadu 2010

Datum odevzdání: 29. dubna 2011

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Ostrava, 29. dubna 2011

.....
Bc. Jana Hrachová

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Anně Duškové za rady a pomoc při její tvorbě, doporučení literatury, konzultace i cenné připomínky. Děkuji samozřejmě také zaměstnancům České pošty za spolupráci a ochotu při provádění průzkumu.

Ostrava, 29. dubna 2011

.....
Bc. Jana Hrachová

OBSAH

1. Úvod	1
2. Problematika interní firemní komunikace a organizačních změn	3
2.1 Proces komunikace	5
2.2 Interní komunikace v organizaci	6
2.2.1 Komunikace sestupná	7
2.2.2 Komunikace vzestupná	9
2.2.3 Komunikace příčná	10
2.3 Překážky v komunikaci	12
2.4 Zlepšování komunikace v organizaci	14
2.5 Problematika změn	17
2.5.1 Proces změny	18
2.5.2 Připravenost na změnu	20
2.5.3 Odpor ke změně	21
2.5.4 Překonávání odporu	25
2.5.5 Cíle změn	27
3. Metodologie získávání informací o názorech zaměstnanců	30
3.1 Techniky průzkumu	30
3.2 Zvolená technika průzkumu	32
3.3 Charakteristika vybrané organizace	34
3.4 Popis zkoumané změny pracovní náplně	34
3.5 Vysvětlení způsobu získání a zpracování dat	36
3.5.1 Přípravná fáze	37
3.5.2 Realizační fáze	37
3.6 Analýza dat získaných průzkumem	39
4. Vyhodnocení průzkumu a návrhy řešení zjištěných problémů při řízení změny ve vybrané firmě	49
4.1 Vyhodnocení průzkumu	49
4.1.1 Zdroje informací	49
4.1.2 Informovanost před začátkem změny	50
4.1.3 Spokojenost s informacemi	51
4.1.4 Komunikační kanály	52
4.1.5 Komplikace při komunikaci v průběhu změny	53
4.1.6 Individuální pocity a postoje zaměstnanců	53
4.2 Návrhy řešení zjištěných problémů při řízení změny	56
5. Závěr	57
Seznam použité literatury	59

1. Úvod

Téma komunikace v procesu změny jsem si pro svou diplomovou práci zvolila ze dvou důvodů. Za první jsem v bakalářské práci řešila problém samotné komunikace, takže již s tímto tématem mám jisté zkušenosti a mohu se tak nyní pokusit toto téma rozšířit o problematiku změny. Za druhé mám na tomto tématu osobní zájem – v podniku, kde tuto problematiku řeším, pracuje můj rodinný příslušník a od něj vím, že většina zaměstnanců není s průběhem komunikace o průběhu chystané změny spokojena.

Pokusila jsem se zjistit, zda je jejich nespokojenost oprávněná a zda je možné udělat něco, co by ji snížilo či dokonce zcela odstranilo. Toto téma z pochopitelných důvodů zaměstnance zajímalo a díky tomu byli ochotni se mnou spolupracovat.

Předmětem práce je komunikace v procesu změny. **Cílem práce** je zhodnotit efektivitu komunikace ve zkoumaném podniku v procesu přechodné změny pracovní náplně zaměstnanců a zjistit, zda a jak jsou zaměstnanci informováni o změně samotné, jejím průběhu a také důsledcích, které pro ně bude mít.

Pro získání informací o sledovaném problému jsem se rozhodla použít metodu dotazování, konkrétně dotazníkový průzkum. Zvažovala jsem také ústní dotazování, ale vzhledem k většímu počtu dotazovaných a také předpokládané určité neochotě vyjadřovat se k této záležitosti nahlas, jsem od této metody upustila.

Vybrané téma práce jsem řešila v pobočce státního podniku Česká pošta. Z důvodu anonymity bližší informace o pobočce neuvádím. Při provádění sociologického průzkumu jsem pro zaměstnance zvoleného pracoviště vytvořila dotazník. Konkrétně ze 105 zaměstnanců jsem vybrala celkem 65, kteří se přímo na sledované změně aktivně podíleli a dotazník vyplnili.

Přínosem této diplomové práce je navržení postupů ke zmírnění zjištěných problémů v oblasti komunikace v procesu příštích důležitých změn na zvoleném pracovišti tak, aby se tyto nedostatky dále neopakovaly. Většina zaměstnanců je už teď díky této zcela jistě zásadní změně ve značné nejistotě, a pokud budou příslušní nadřízení ochotni přihlédnout, byť jen částečně, k mým doporučením, je jistá šance na zmírnění této nejistoty a celkovému zlepšení sociálního klimatu na pracovišti.

2. Problematika interní firemní komunikace a organizačních změn

Komunikace doprovází všechny oblasti řízení, ale pro vedení má neobyčejný význam. Komunikaci definuje Koontz a Weihrich (1993, s. 507) jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 503) může být manažerská komunikace definována jako „komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku“ a dodávají, že komunikace je jedním z faktorů, kterému je třeba v zájmu efektivního řízení lidí porozumět. Je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera a prostupuje všemi jeho činnostmi, ať už plánováním, organizováním, vedením či kontrolou.

Bělohlávek (1996, s. 231) upozorňuje, že „úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace“. Uvádí příklad, kdy jsou ředitelé při návštěvě provozu z různých důvodů zaskočeni (např. špatným stavem výroby) a nemohou to pochopit, protože jim byly sdělovány jen pozitivní informace. O manažerech, kteří neopouští svou kancelář a spoléhají se pouze na formální komunikační kanály se zmiňují i Koontz a Wiehrich (1993). Tito manažeři sice mohou od podřízených dostávat příznivé informace, to ale nemusí v žádném případě znamenat, že je v provozu vše v pořádku. Výsledky výzkumu agentury *Fortune* ukázal, že manažeři tráví nejvíce času s lidmi, kteří jsou na stejné organizační úrovni. K odstranění tímto způsobené částečné informační izolovanosti musí používat vlastní neformální informační kanály – chození do provozu a trávení více času hovorem s běžnými zaměstnanci.

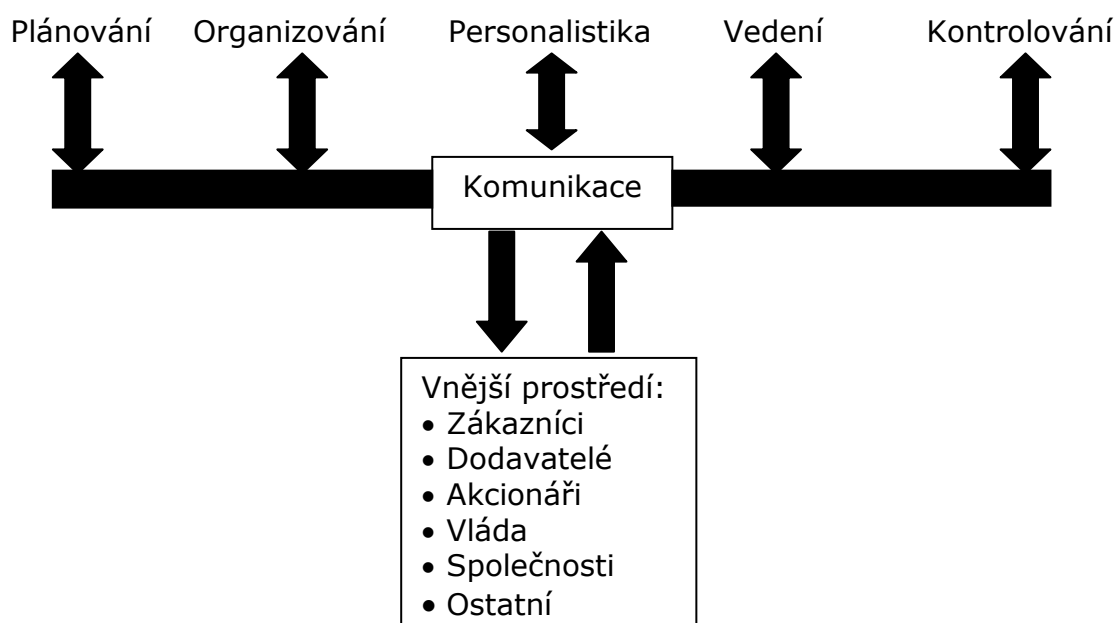
Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 507) je funkcí komunikace „zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace“. Považují komunikaci za prostředek, jímž jsou lidé v organizaci propojeni k dosažení společného cíle. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 505) dodávají, že „skutečným problémem není to, zda manažeři komunikují, ale zda to dělají efektivně nebo neefektivně“. Účelem komunikace je podle Koontze a

Weihricha (1993, s. 508) to, že je to „prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku“.

Podle Tubbse a Mossové (1991) existují tři funkce komunikace: příkazová, relační a neurčitá (mnohoznačná) funkce. Cílem příkazové funkce je úspěšné ovlivňování ostatních členů organizace a jejím výsledkem je vzájemná koordinace mnoha členů této organizace. Relační funkce dle Tubbse a Mossové (1991, s. 342) „umožňuje členům organizace vytvářet a udržovat produktivní podnikání a osobní vztahy s ostatními členy organizace“. Nejednoznačnost funkce říká, že cíle organizace nemusí být vždy jasné a kontext, v němž je volba učiněna, může být nejasný.

Janda (2004) souhlasí s Koontzem a Weihrichem (1993) s tím, co tvoří vnitropodnikovou komunikaci: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů, efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé aj.), získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců, vedení a řízení spolupracovníků a kontrolování a zpětná vazba (viz obr. 2.1).

Obr. 2.1 Účel a funkce komunikace



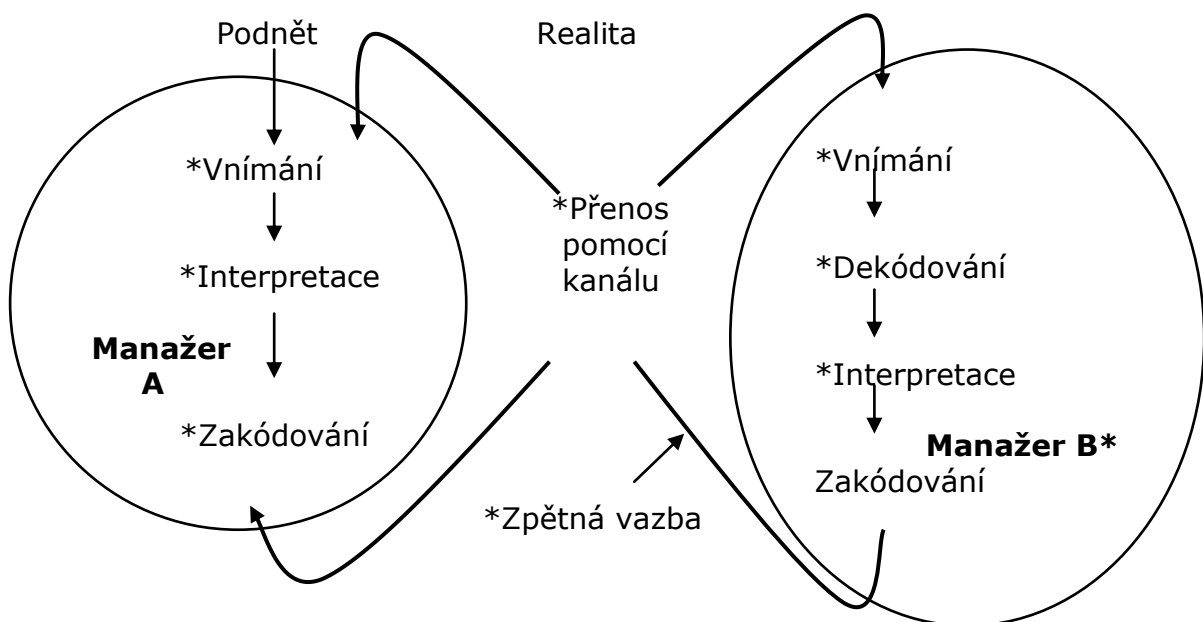
Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 509

2.1 Proces komunikace

Definice procesu komunikace existuje celá řada. Jako nejvhodnější se mi jeví uvést dvě. Koontz a Weihrich (1993, s. 509) tvrdí, že „proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce“. Definice Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 507) je obdobně stručná a říká, že „komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů“.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) ke komunikaci dochází tehdy, má-li komunikátor (osoba či skupina osob) informaci, kterou chce někomu předat (příjemci). Tuto musí nejprve zakódovat, aby jí příjemce porozuměl a poté ji poslat prostřednictvím kanálu. Úkolem příjemce je sdělení přijmout, dekodovat a reagovat na něj. Dodávají, že sdělení může být zkresleno či překrouceno tím, že se kdekoli v procesu objeví zmatek či roztržitost. Model komunikace viz obr. 2.2.

Obr. 2.2 Model komunikace se zpětnou vazbou



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. Management. 1997. str. 507

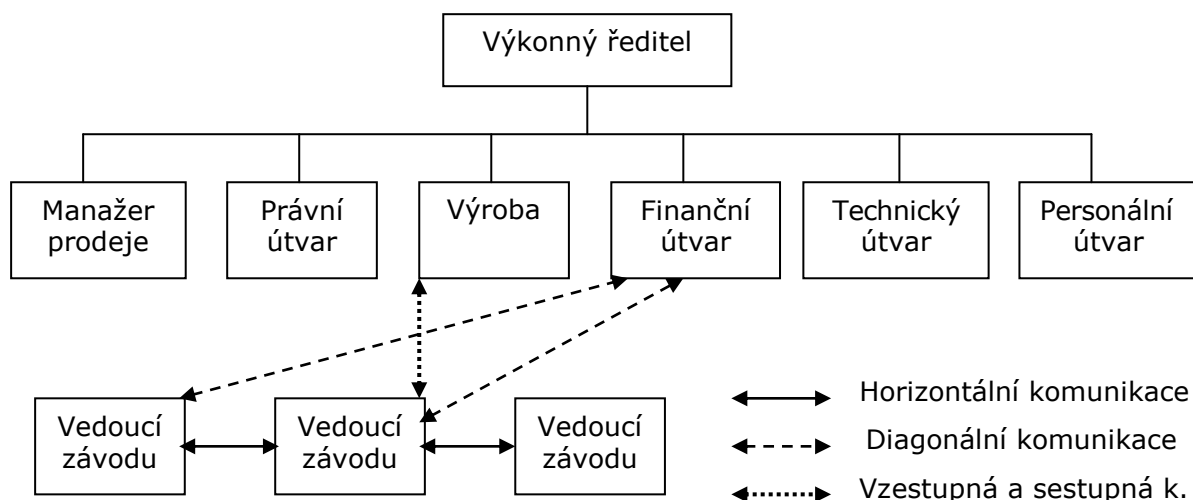
Komunikační kanál si lze podle Holé (2006, str. 60) představit jako „cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět.“ Kvalita kanálu je dána rychlostí předávání informací, kvalitou těchto informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou (platností), relevancí (závažností, důležitostí), dále možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce informací a nakonec prostředky, které provoz kanálu zajišťují.

DeVito (2001) upozorňuje, že komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jednoho kanálu, ale bývají spíše dva nebo i více, které jsou používány souběžně. Komunikačních prostředků existuje celá řada, ať už osobní rozhovor, telefonický rozhovor, elektronická pošta či schůze, porady a vnitropodnikové oběžníky. Koontz s Weihrichem (1993) k tomuto podotýkají, že vzhledem k velkému množství komunikačních kanálů je jejich volba z hlediska efektivnosti komunikace velice důležitá. Bělohlávek (1996) dodává, že kritéria pro optimální volbu média jsou tři: potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které médium poskytuje a finanční náročnost přenosu informací. Výhody a nevýhody jednotlivých médií viz příloha č. 1.

2.2 Interní komunikace v organizaci

Podle Koontze a Weihricha (1993) potřebuje manažer k efektivnímu řízení mnoho informací. Ty ale musí být relevantní řešeným problémem. Manažeři často postrádají informace důležité pro rozhodování, nebo jsou naopak zavaleni jejich nadměrným množstvím. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) by organizační struktura podniku měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Toto jsou podle nich hlavní komunikační toky, vedle nichž však existuje mnoho dalších. Koontz s Weihrichem (1993) souhlasí a dodávají, že tradičně se klade důraz na komunikaci sestupnou, čímž ale často vznikají problémy, a proto by měl být upřednostňován tok vzestupný. Informační toky viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Komunikace v organizacích



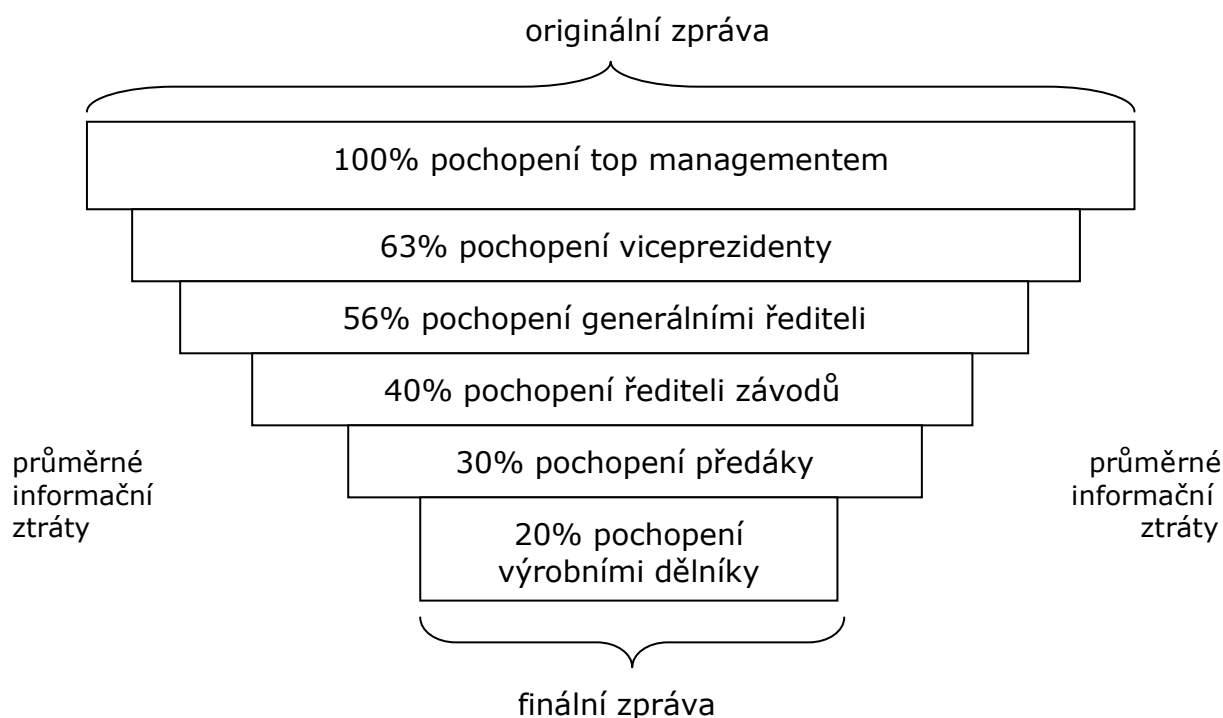
Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. str. 513

2.2.1 Komunikace sestupná

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) i Koontz s Weihrichem (1993) se shodují na tom, když tvrdí, že tento tok probíhá shora dolů, tedy od zaměstnanců na vyšší organizační úrovni k zaměstnancům na nižším organizačním stupni a že často na této cestě dochází ke ztrátě nebo častěji k deformaci informací. Je také pravdou, že směrnícím, oběžníkům či jiným důležitým dokumentům zaměstnanci zcela neporozumí, nebo si je vůbec nepřečtou.

Podle Steerse (1991) slouží sestupná komunikace především manažerům k přímému ovlivňování činností lidí postavených níže v organizační hierarchii. Používají ji, aby poskytla konkrétní pracovní instrukce, jakož i důvody instrukce a také k vyhodnocení a korekci výkonu zaměstnanců. Shoduje se s Jandou (2004) v tom, že zpráva pohybující se směrem dolů se často nesprávně vyloží či skreslí. Uvádí zajímavou informaci, kde ve studii zahrnující sto společností bylo zjištěno, že pouze dvacet procent informací z top managementu dosáhlo k více-prezidentům. Zředění viz obr. 2.4.

Obr. 2.4 Procentuální odfiltrování informace při sestupné komunikaci



Pramen: Steers, R. M. Introduction to Organizational Behavior. 1991. str. 414

Bělohlávek (1996) tvrdí, že v organizacích, kde převládá sestupná komunikace, je řízení založeno na příkazech a chybí informace z provozu. Vedení proto nemá přehled o změnách a problémech a myslí si, že ví všechno nejlépe. Chce slyšet pouze pozitivní zprávy a to podřízeným umožňuje informace zkreslovat. Tímto přístupem se může problém, který by se při dobře fungující komunikaci objevil hned v počátku, stát problémem velice vážným, řešitelným těžko či dokonce vůbec a může mít dopad nejen na provoz, ale i na celou organizaci. Chce-li se podnik tomuto vyhnout, musí se vedení přestat bát negativních informací a začít více chodit mezi lidi do provozu.

Pro sestupnou komunikaci se nejčastěji používají ústní či telefonické rozhovory, dopisy, pracovní instrukce, oběžníky, prohlášení, manuály, podnikové publikace, elektronicky přenášené informace atp. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) píší o výzkumu, který ukázal, že nejčastější sestupnou komunikací jsou pracovní instrukce, konkrétně např. popisy

práce, procedury a metody, informace o podnikových cílech a zpětná vazba na výkon zaměstnanců.

2.2.2 Komunikace vzestupná

Podle Koontze a Weihricha (1993) tato komunikace probíhá od podřízených přes nadřízené až k top managementu. Tento tok je bohužel občas poškozován jak řadovými zaměstnanci tak manažery, kteří původní informace filtrují od informací nepříznivých. Snaha předávat nadřízeným pouze příznivé zprávy je totiž velice rozšířena. Tok se tak stává neefektivní, což není dobré, protože objektivní informace jsou pro kontrolu a kvalitní rozhodování nezbytností.

Steers (1991) uvádí, že vzestupná komunikace se používá k podávání zpráv o výkonech, stížnostech, sporech a účetních a finančních informací. Upozorňuje na jeden přístup k řízení, tzv. „řízení podle výjimky“, ve kterém je management upozorňován pouze na neobvyklé události či problémy, a pokud tyto nenastanou (což ale neznamená, že nemohou být skryté), má k dispozici pouze standardní týdenní či měsíční zprávy o produktivitě či prodeji. Steers (1991) se ztotožňuje s názorem Koontze a Weihricha (1993) v tom, že vzestupná komunikace je do značné míry ovlivněna tím, co si zaměstnanec myslí, že chce nadřízený slyšet.

Bělohávek (1996) tvrdí, že pokud vedení tuto komunikaci podporuje, posiluje zpětnou vazbu, získává důležité informace a zaměstnanci vědomí, že se částečně podílejí na řízení, vysoce motivuje. Základem je vytvoření neformálního prostředí, které tuto komunikaci podporuje.

Mezi nástroje této komunikace patří schránky na návrhy a připomínky, konzultační schůzky, porady, zasedání, procedury týkající se žádostí a stížností, neoficiální rozhovory, praktiky „otevřených dveří“, dotazníky atp.

2.2.3 Komunikace příčná

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) i Koontz s Weihrichem (1993) se opět shodují na tom, že tato komunikace zahrnuje horizontální a diagonální tok informací. Horizontální se odehrává mezi zaměstnanci na stejných nebo podobných organizačních úrovních, diagonální na úrovních, mezi nimiž není přímý organizační vztah. Tento informační tok však vždy nemusí sledovat linii vydávání příkazů a mohou vzniknout problémy.

Steers (1991, s. 415) uvádí myšlenku francouzského průmyslníka Henriho Fayola: „Existuje mnoho činností, kde úspěch závisí na rychlém provedení, a proto musíme skloubit hierarchický kanál s potřebou rychlé akce.“ Proto je komunikace lišící se od formální, ale nezbytná pro splnění úkolu, často označována jako „Fayolův most“.

S ohledem na specifické potřeby obou forem komunikace je důležité, aby manažeři pochopili tyto různé techniky, stejně jako kdy a kde bude jejich použití s největší pravděpodobností úspěšné. Podle jeho názoru je horizontální komunikace zpravidla prostředkem pro koordinaci činností nebo projektů mezi útvary či jednotkami.

Příčná komunikace by měla být vedením podporována tehdy, je-li vhodná a poskytuje-li důležité informace. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je lepší, probíhá-li komunikace diagonálně, než aby postupovala nejdříve vzestupně a až pak horizontálně. Zkracuje to čas a snižuje množství práce v podniku. Příčná komunikace je potřebná i přesto, že může vytvářet problémy.

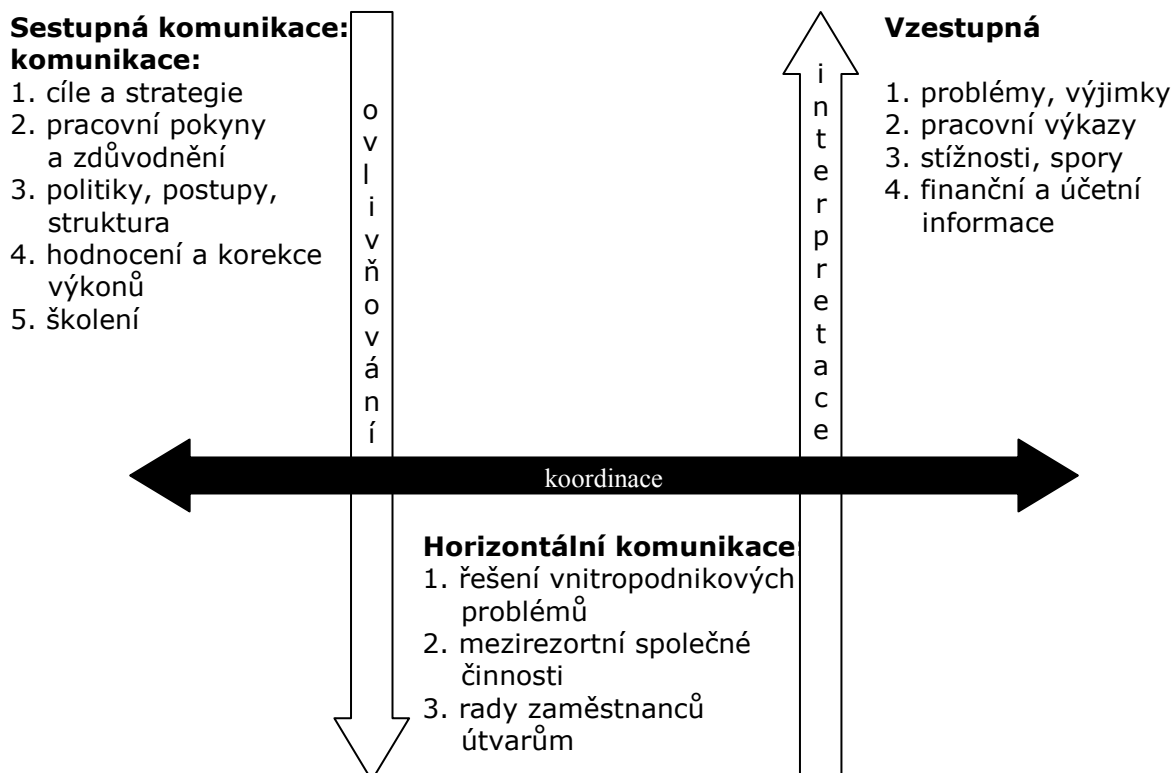
Podle Bělohlávka (1996) dává příčná komunikace prostor pro týmovou práci a umožňuje její značnou pružnost ve srovnání s byrokratickými systémy založenými na vertikální komunikaci. Nezapomíná ale dodat, že je podmíněna velkým liberalismem ze strany vedení.

Příčná komunikace vzniká nejčastěji při neformálních rozhovorech (při činnosti ve skupině či při sestavení pracovního týmu z jednotlivců z různých organizačních jednotek. Používají se k ní již zmíněné neformální

rozhovory (např. u oběda či svačiny), nástěnné informace, firemní noviny či časopis

Na závěr této podkapitoly uvádím obrázek 2.5, na kterém je znázorněno použití sestupné, vzestupné a příčné (horizontální) komunikace.

Obr. 2.5 Sestupná, vzestupná a horizontální komunikace v organizacích



Pramen: Steers, R. M. Introduction to Organizational Behavior. 1991. str. 413

2.3 Překážky v komunikaci

Podle Koontze a Weihricha (1993) překážky existují ve všech fázích komunikačního procesu. Pro manažery jsou poruchy v komunikaci jedním z největších problémů. Tyto jsou však často příznakem problémů mnohem vážnějších. Zdůrazňují, že vnímavý manažer by měl pátrat po příčinách komunikačních problémů, ne se snažit odstraňovat jejich následky. Příkladem nefungující komunikace může být špatná organizační struktura znemožňující komunikaci mezi organizačními jednotkami, nejasné standardy vyvolávající nejistotu v tom, co se od lidí očekává či špatné plánování, které může být příčinou nejasného zaměření firmy. Následuje podrobnější výčet překážek a poruch v komunikaci podle Koontze a Weihricha (1993).

- **Nedostatečné plánování** – není možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. Lidé bohužel často začínají hovořit, aniž si promyslí, naplánují či stanoví cíl sdělení.
- **Nejasné předpoklady** – často jsou tyto důležité předpoklady, které se sdělením souvisejí, opomíjeny. Nevyjasněné předpoklady jak ze strany odesílatele tak příjemce mohou způsobit zmatky.
- **Sémantické nejasnosti** – mohou být úmyslné nebo náhodné, problémy vznikají, protože tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci.
- **Špatně vyjádřené sdělení** – může obsahovat nevhodná slova, žargon či špatně strukturovaný, nesouvislý, frázovitý text apod.
- **Překážky v mezinárodním prostředí** – tato komunikace je velice obtížná vzhledem ke kulturním, etickým či jazykovým odlišnostem.
- **Ztráty při přenosu** – přesnost sdělení klesá tím více, čím prochází přes více osob. Může také dojít k zadržení sdělení, proto je nutné jej opakovat či používat více komunikačních kanálů současně.
- **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** – naslouchání vyžaduje plné soustředění a dále je třeba vyhnout se ukvapenému hodnocení sdělení. Důležité je naslouchat druhému a snažit se ho pochopit.

- **Neosobní komunikace** – efektivní komunikace není jen pouhý přenos informací. Vyžaduje kontakt z očí do očí v otevřeném a důvěrném prostředí. Neformální setkání, která jsou oproštěná od společenských rozdílů, však, přestože jsou prospěšná, mohou být pro vrcholové manažery nepříjemná.
- **Nedůvěra, hrozby, obavy** – v prostředí, ve kterém se toto projevuje, budou sdělení přijímaná se skepsí, proto je nutné vytvářet prostředí důvěry umožňující otevřenou a čestnou komunikaci.
- **Přemíra informací** – jsou-li lidé zaplaveni informacemi, mohou některé z nich přehlížet, odkládat jejich zpracování či dopouštět se při něm chyb, filtrovat je či dokonce unikat před komunikací.
- **Jiné komunikační překážky** – existuje jich celá řada, např. to, že lidé mají sklon slyšet jen to co chtějí a další informace ignorují, dále různé postavení či moc odesílatele a příjemce apod.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou další důvody, proč se komunikace v organizacích hroutí, následující: odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, věrohodnost zdroje, filtrování a časová tíseň. Dodávají, že bariéry existují buď u jedinců (např. odlišnost názorů, znalostí) nebo u organizace (např. skupinový jazyk). Tento pohled je podle nich důležitý, neboť zlepšení komunikace se musí zaměřit buď na změnu lidí nebo změnu organizační struktury.

Ludlow a Panton (1992) dělí komunikační bariéry do tří skupin. První skupinou jsou překážky při přijímání informace, kam patří příjemcovy postoje, hodnoty, potřeby a očekávání. Druhou skupinou jsou překážky při pochopení informace, jimiž mohou být jazyk, sémantické problémy, délka komunikace a také schopnost příjemce poslouchat a přijímat zejména takové zprávy, které ohrožují jeho sebepojetí. Třetí skupinou jsou překážky při přijetí (akceptování) informace, jako například předsudky, mezilidské konflikty mezi odesílatelem a příjemcem apod.

2.4 Zlepšování komunikace v organizaci

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivancevichce (1997) mají manažeři, kteří se chtějí stát lepšími komunikátory, dva úkoly. Prvním je zlepšení informací, které chtějí předat a druhým zlepšení schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit ostatní lidé. Musejí se stát lepšími jak kódoваči tak dekódoваči.

DeVito (2001) dodává, že komunikaci je nutno řídit tak, aby se druhá osoba necítila jako ignorovaná nebo naopak v centru pozornosti. Dle DeVita (2001, s. 166) „umění řídit interakci spočívá v udržování role mluvčího nebo posluchače a ve schopnosti vhodně předávat příležitost ujmout se slova.“ Pokud celou dobu hovoří jeden, zatímco druhý pouze naslouchá, je podle něj nesnadné, ne-li nemožné dosáhnout efektivní komunikace.

Petříková (2007) vidí řešení zlepšování komunikace v organizaci v hodnocení zaměstnanců, zpětné vazbě, akcích pro zaměstnance a v prostoru pro komunikaci se zaměstnanci.

- **Hodnocení zaměstnanců** – mají-li zaměstnanci vykonávat svou práci rádi a dobře, musejí vědět, že za ni budou ohodnoceni. Nejde pouze o finanční odměnu, i když tato je pro většinu lidí nejsilnějším motivem. Může jít například o bonusy, dárky, ocenění, pochvaly, soutěže, vyznamenání apod.
- **Zpětná vazba** – její význam by se neměl podceňovat, protože má-li být dobře vykonaná práce vykonávána opakovaně, musí zaměstnanec vědět, jak je jeho práce hodnocena.
- **Akce pro zaměstnance** – každý zaměstnanec by měl cítit, že je nedílnou součástí podniku, že se tam nejen pracuje, ale je možno se zde také bavit, smát i žít. Na zaměstnaneckou kulturu proto velmi dobře působí nejrozličnější společenské akce, ať už kulturní (např. plesy), sportovní, turistické, relaxační, soutěžní apod. a to buď pro všechny, skupiny či jednotlivce.

- **Prostor pro komunikaci se zaměstnanci** – každý zaměstnanec je stále jen člověk, který má své osobní trápení a radosti, se kterými se občas potřebuje s někým podělit. Proto je vhodné dát zaměstnancům při různých příležitostech prostor také pro neformální komunikaci.

Khelerová (1995) se zamýšlí nad zpětnou vazbou v praxi když uvádí, že je pro zaměstnance velmi důležitá, protože nikdo nebude pracovat dlouhodobě s vysokým nasazením, když to nikdo neocení a naopak nebude zkvalitňovat své výsledky, když jej nikdo nebude kontrolovat. Zdůrazňuje, že mnohem účinnějším motivátorem než formální pochvala (např. na výročních schůzích firmy) je dobře načasovaná pochvala neformální, protože zaměstnanec je pak ochoten svůj úspěch opakovat a často i na vyšší úrovni. Naopak upozorňuje, že není dobré pět chvalozpěvy, protože ty mohou vyznít neupřímně.

Vybíral (2005) dělí zpětné vazby na pozitivní a negativní. Podstata pozitivní spočívá v tom, že se subjekt po vyhodnocení chová ještě více tak, jak se dosud choval. Podstata negativní spočívá v sebeomezení, přibrzdění či zkorigování dosavadního postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu, od níž se odchýlil. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou viz tab. 2.1.

Tab. 2.1 Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
1. Chtějící zaměstnancům pomoci	1. Chtějící zaměstnance pokořit
2. Určitá a přesná	2. Všeobecná
3. Popisná	3. Soudící
4. Užitečná	4. Nevhodná a nepřiměřená
5. Aktuální / včasná	5. Neaktuální
6. Ráda slyšená zaměstnanci	6. Vyvolávající u zaměstnanců obranné postoje
7. Jasná	7. Nesrozumitelná
8. Podložená a relevantní	8. Nepřesná

Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. str. 526

Khelerová (1995, s. 133) si myslí, že „čím více je manažer akceptován jako silná osobnost, tím více jeho chvála potěší“ a já s jejím názorem mohu jen souhlasit. Manažer také někdy musí výsledek práce zkritizovat a potom je nutné vzít v úvahu, že kritizuje, aby docílil změny chování či výkonu a ne aby zaměstnance zdeptal a srazil k zemi. Vždy je však lepší zaměstnance zkritizovat, než nechat jeho pracovní chování bez odezvy. Manažeři by měli mít vždy na paměti, že je lepší s kritikou počkat, než se unáhlit, protože nic není tak demotivační jako nespravedlivé obvinění, kterým se dá zničit i sebelepší pracovní vztah.

Podle Hlouškové (1998) je ve firmách poměrně hodně manažerů, kteří nemají vyvinuté interpersonální komunikační dovednosti. Pro zlepšení komunikace by manažeři měli respektovat následující doporučení:

- **Soustředit se a upoutat pozornost** – je nutné si uvědomit, že komunikovat je třeba celým vědomím, proto není možné např. při rozhovoru s podřízeným současně telefonovat, pracovat na počítači, podepisovat dokumenty apod., což jsou rozšířené nešvary mnoha manažerů.
- **Mluvit srozumitelně** – tato srozumitelnost musí být dvojitá (jak výslovnosti tak obsahu slov) a podřízení by se měli zbavit strachu zeptat se na to, čemu zcela neporozuměl (mnoho z nich si to však netroufne, přikývnu a dělají, že je vše v pořádku).
- **Naslouchat a porozumět** – tato schopnost je základním předpokladem k domluvě a skutečně naslouchat umějí jen ti, kteří si vážící názorů druhých, a to i tehdy, když s tímto názorem nesouhlasí.
- **Správně používat oční kontakt** – při komunikaci s druhými je nesmírně důležitý jak samotný oční kontakt, tak úhel pohledu (měl by být partnerský).
- **Správně volit meziosobní vzdálenost** – velice dobrá je „kruhová komunikace“ (tzn. sezení kolem kulatého stolu) a také spíše než sedět ve svém „šéfovském“ křesle je lepší sednout si na stejnou židli (ke stejnému stolu) jako sedí podřízení.

- **Vytvářet soulad v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace** – pro většinu manažerů neznámá záležitost. Podle Hlouškové (1998, s. 75) „spočívá v nápodobě hlasového projevu (hlasitosti, tempa, dynamiky řeči, polohy hlasu) i ostatních tělesných projevů, především tělesného postoje a pohybů“.
- **Nedotknout se osobnosti partnera a necítit se dotčen** – souvisí s emoční vyzrálostí a dostatečnou sebeúctou, kterou vytváří srdce. Mnoho manažerů má pouze sebeúctu racionální, tedy získanou rozumem. Jakmile se manažer dotkne osobnosti svého podřízeného, už nikdy nemůže plně počítat s jeho sympatiemi a ochotou nechat se jím vést.
- **Poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu** – tato schopnost vyžaduje odvahu, asertivitu, rozvinuté sebevědomí, porozumění situaci, schopnost argumentovat, schopnost vidět situaci z širšího pohledu a schopnost uvědomit si krátkozrakost výhod, které z neposkytnutí zpětné vazby plynou. I přes nesmírnou důležitost je její používání v naší kultuře bohužel nedostatečné.

2.5 Problematika změn

Dle Šuleře (1995) se organizační změna vztahuje k jakékoli změně činností v organizaci. Tyto změny mohou být důsledkem kupříkladu změn v postojích zaměstnanců, v organizační struktuře, vývojem nového výrobku či služby, uvedením této novinky na trh a podobně. Úkolem manažerů je jednak rozpoznat, kdy se změna v organizaci objevuje, ale také umět určit, kdy je změna nutná.

Šuleř (1995) uvádí, že potřeba změny je často vyvolána působením vnitřních a vnějších sil na organizaci. Jako vnitřní síly uvádí organizační strukturu, výrobky, technologické úkoly a lidi. V praxi je to myšleno tak, že se mohou a také samozřejmě měnit postoje zaměstnanců, jejich motivace, zájem o vzdělávání atp. Vnější síly, které podněcují potřebu změny, souvisí s ekonomickým, politickým, sociálním, technologickým,

konkurenčním a fyzickým prostředím, které firmu obklopuje. V praxi může jít o změnu úrokové míry, legislativy, zvyků či preferencí zákazníků firmy, vývoj nového technologického postupu, změna strategie konkurenčních firem, objev nového ložiska pro firmu důležitého přírodního zdroje či naopak jeho nedostatek atp.

Tento názor doplňuje Mullins (1993), když tvrdí, že mnoho změn je důsledkem přirozeného procesu stárnutí – jak u materiálních zdrojů může dojít ke zhoršení či ztrátě funkčnosti, tak také lidské zdroje stárnou, stejně jako zastarávají jejich schopnosti či dovednosti. Některé z těchto změn mohou být řízeny pečlivým plánováním, například pravidelné opravy a údržba, zavádění nových metod práce či plánování lidských zdrojů tak, aby se zabránilo odchodu do důchodu velkého počtu lidí ve stejnou dobu apod. Za hlavní příčinu změn však Mullins (1993) považuje tlak vnějších sil. Organizace musí být připraveny čelit požadavkům měnícího se prostředí (nejisté ekonomické podmínky, silná světová konkurence, vládní intervence, nedostatek přírodních zdrojů a rychlý vývoj nových technologií) vytvářející stálé nestabilní prostředí.

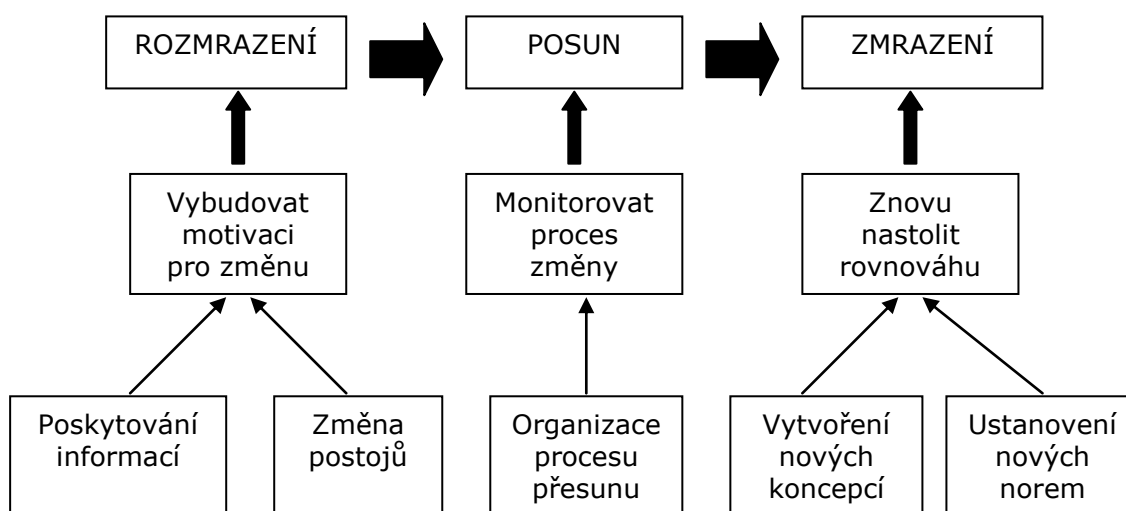
2.5.1 Proces změny

Základní cíl procesu změny může být dle Mullinse (1993) spatřován v obecné rovině, jako je například změna chování členů organizace či zlepšení schopnosti organizace vyrovnat se se změnami ve svém okolí. Šuleř (1995) připomíná, že prvním, kdo identifikoval kroky procesu změn, byl Kurt Lewin. Spolu s Edgarem Scheinem vypracovali model, v němž identifikovali tři základní kroky procesu změny: rozmrazení, posun a zmrazení (viz obr. 2.6).

Pro lidi je přirozené, že je pro ně obtížné změnit své ustálené postoje a chování a proto řada z nich změnu zpočátku odmítá. Tento postoj může být překonán právě prvním krokem – rozmrazením těchto zvyků, nejlépe akceptací změny tím, že lidé skutečně pochopí její důležitost a užitečnost. Druhý krok – posun – je charakteristický tím, že jednotlivci akceptují a přijímají změny ve svých postojích a chování. Třetí

krok – zmrazení – je situace, kdy jsou tyto již změněné postoje a chování pro organizaci žádoucí a jsou tudíž podporovány, stanou se v organizaci běžným zvykem a nastává nový status quo.

Obr. 2.6 Lewin-Scheinův model procesu změny



Pramen: Šuleř, O. Manažerské techniky. 1995. str. 147

S rozčleněním procesu změny do tří fází souhlasí i Mullins (1993) a dodává navíc osm činností, které by měli v rámci procesu proběhnout: počáteční identifikace problému, získávání dat, diagnostika problému, akční plánování, realizace, stabilizace, hodnocení následků a (po)učení se z procesu.

Kotter (2000) se zamyslel nad důvodem, proč mnohé podniky v tomto procesu selhávají. Snažili-li se podniky o zásadní změny, pomohlo jim to přizpůsobit se měnícím se podmínkám, získat lepší konkurenční pozici nebo připravit se na budoucnost. Na druhou stranu v mnoha případech došlo pouze k minimálnímu zlepšení, zbytečnému plýtvání zdroji či vyčerpání frustrovaných zaměstnanců.

Kotter zastává názor, že „do jisté míry je každá změna nevyhnutelně provázena určitými následky“ (2000, s.14), kterým je ale možné se vyhnout. Za nejčastější chyby považuje přílišné sebeuspokojení a aroganci, neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici, která by změny

prosazovala, podcenění síly vize, nedostatečná komunikace vize, dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi, neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství, příliš časně vyhlášení vítězství a zanedbání pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.

Kotter (2000) považuje za hlavní důsledky těchto chyb skutečnost, že nové strategie nejsou dobře implementovány, akvizice nevytváření očekávané synergie, reengineering trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho, snižování počtu zaměstnanců nevede k omezení nákladů a programy zvyšování jakosti nepřinášejí očekávané výsledky.

2.5.2 Připravenost na změnu

Tyson a Jackson (1997) uvádějí, že existují dvě rozdílné síly, které ovlivňují připravenost lidí na změnu. Za první jde o síly existující uvnitř jednotlivce, jako jsou znalosti, dovednosti, sebevědomí a odolnost vůči nejistotě. Existují důkazy o tom, že důležitým faktorem v připravenosti na změnu je sebeúcta a motivační úroveň. Za druhé jde o síly uvnitř organizace jako jsou kultura, klima apod.

Kombinace těchto dvou faktorů dle Tysona a Jacksona (1997) představuje stupeň pocíťovaného bezpečí – může být vysoký, nízký či střední. Je-li vysoký, jsou lidé se současným stavem spokojeni, nevidí důvod proč jej měnit a proto budou změnu odkládat či zpomalovat její průběh. Naopak je-li tento stupeň nízký, lidé se budou chovat stejně, ovšem z jiného důvodu – už tak pocíťují velkou nejistotu a plánovanou změnu chápou jako vysoce ohrožující. V těchto dvou případech je reakce lidí na změnu odmítavá či pasivní. Pouze při středním stupni pocíťovaného bezpečí bude reakce pravděpodobně kladná – lidé vnímají to, co se kolem nich děje, naslouchají, zvažují alternativy, hodnotí nové informace a na základě toho jsou ochotni racionální a prospěšnou změnu nejen akceptovat, ale také podporovat a uvádět do praxe.

Newstrom a Davis (1996) si všímají změn z hlediska nákladů a přínosů. Například změna spočívající ve změně pracovních postupů může mít za přínos zefektivnění práce, náklad může spočívat v nepohodlí naučit

se novým dovednostem. Tyto náklady samozřejmě nelze chápat jen jako ekonomické, ale také sociální a psychologické. Z toho vyplývá, že nelze zkoumat pouze ekonomické efekty změn, protože se může stát, že čistý ekonomický výnos bude značný, ale sociální či psychologické náklady neúměrně vysoké. Ačkoli není jednoduché tyto náklady vyčíslit, musí být i přesto zahrnuty do rozhodovacího procesu. Může se totiž stát, že psychické náklady na změny budou tak vysoké, že negativně ovlivní psychické a dokonce i fyzické zdraví zaměstnanců.

Tyson s Jacksonem (1997) připomínají Carnalův názor, že existuje pět stádií vztahu mezi výkonností, sebeúctou a reakcí lidí na změny.

Stadium 1: Odmítnutí – projevuje se reakcemi typu: „vždycky jsme to dělali takhle“; lidé vystaveni možné změně hodnotí svou současnou situaci a to i v případě, že si na ni dosud stěžovali.

Stadium 2: Obrana – nastává v okamžiku uvědomění si realizace změny, souvisí s depresí a frustrací neschopností se s novou situací vyrovnat.

Stadium 3: Odkládání starých zvyků – lidé projevují o změnu zájem, začínají chápat to, co a proč se kolem nich děje, objevuje se optimismus, změna je přijata.

Stadium 4: Adaptační – objevuje se testování nové situace jednotlivci, dochází jak ke změně chování, tak zkoušení nového systému a jeho modifikace.

Stadium 5: Osvojení – změna se stala součástí nové pracovní situace, organizace je připravena na další změnu – aby jí byli lidé přístupnější, musí si být vědomi toho, že právě ukončenou změnu úspěšně zvládli.

2.5.3 Odpor ke změně

Jak již bylo zmíněno výše, zpravidla každá zaváděná změna vyvolává odpor. Vnímané hrozby vyplývající ze změny Newstrom a Davis (1996) chápou jako skutečné či domnělé, úmyslné či neúmyslné, přímé či nepřímé a velké nebo malé. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche

(1997, s. 590) „změna vyvolává racionální i iracionální emocionální reakce, protože znamená určitou nejistotu“.

Manažeři, kteří chtějí být v provádění změn úspěšní, nemohou pouze akceptovat skutečnost, že zaměstnanci mají odpor ke změnám, ale musejí zvažovat a porozumět příčinám tohoto odporu a samozřejmě také naučit se je překonat, nebo alespoň zmírnit. Minimalizace odporu může urychlit jak procesy přijetí a tolerování změny, tak návrat výkonnosti zaměstnanců na původní úroveň. Newstrom a Davis (1996, s. 404) zdůrazňují ponaučení pro řízení: „Změna může být buď úspěch nebo problém, v závislosti na tom, jak obratně se podařilo minimalizovat odpor.“

Šuleř (1995) odkazuje na Aldaga a Stearnse, kteří považují za hlavní příčiny odporu ke změně následující faktory:

- **Vlastní zájmy** – jak manažeři tak zaměstnanci mají v organizaci své vlastní zájmy (např. moc či jistotu zaměstnání) a pokud plánovaná změna tyto zájmy ohrožuje, objeví se odpor.
- **Nejistota** – je nedílnou součástí změny a pokud lidé neví, jakým způsobem ovlivní jejich životy a práci, je přirozené, že se bojí a zaujímají k ní odmítavý postoj.
- **Nedostatek porozumění a důvěry** – často se stává, že změna není zcela vysvětlena lidem, jichž se týká. Chyba může být buď na straně iniciátorů změny (neschopnost efektivní komunikace) nebo příjemců, kteří ji nepochopí, z toho důvodu jí nedůvěřují a nesouhlasí s ní. Dalším důvodem může být i nedůvěra či špatná zkušenost s osobou, která změnu iniciuje.
- **Rozdílné vnímání** – zde je příčinou odporu vůči změně skutečnost, že lidé mívají na potřebu změny, její přínos, užitečnost apod. různé názory. Souvisí to jednak s předchozími zkušenostmi, ale také s postavením ve firmě (vedoucí společnosti se na změnu bude zcela jistě dívat jinak než vrátný).
- **Nedostatek tolerance** – může se stát, že lidé nejsou ochotni změnu respektovat a podporovat i přesto, že jí rozumí, ví, že je neohroží, že je

důležitá a prospěšná atd. Důvodem je určité sobectví či lenost – stávající situace jim vyhovuje, znají ji a proto nechtějí nic měnit.

Tento výčet doplňují Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) o další důvod odmítání změn, kterým je **malá snášlivost změn** – lidé mohou chápat nezbytnost změny, ale obávají se, že nebudou schopni osvojit si znalosti či dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné fungování změny (např. obsluha nového PC programu, znalost cizího jazyka apod.). Newstrom s Davisem (1996) rozlišují tři hlavní důvody odporu a tvrdí, že odpor je tím intenzivnější, čím více působí společně: lidé nesouhlasí s povahou změny, nelíbí se jim používané metody a nevidí pro sebe žádný osobní prospěch.

Se třetím bodem – nedostatek porozumění a důvěry – úzce souvisí sestavování koalice, která má za úkol změnu prosadit, čímž se zabývá Kotter (2000). Podle něj se efektivní koalice vyznačuje čtyřmi znaky – dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi, důvěryhodností a vůdcovstvím. Za nejdůležitější považuje poslední vlastnost, když konstatuje, že „koalice tvořená jenom manažery, i když jde o skvělé manažery a báječné lidi, nedokáže úspěšně realizovat zásadní transformační proces“ (2000, s. 64). Manažerské schopnosti sice kontrolu nad projektem udržují, ale vůdčí schopnosti projektované změny podněcují. Chybí-li, dají se doplnit třemi způsoby: najmout lidi odjinud, povýšit vůdčí typy lidí z nižších pozic nebo motivovat manažery ke změně stávajícího stylu vedení.

Kotter (2000) současně upozorňuje na tři typy lidí, kterým by se mělo při sestavování koalice vyhnout, či je alespoň dobře hlídat. Jednak jsou to lidé, jejich ego je tak vysoké, že nedá prostor nikomu jinému. Vysoké ego není samo o sobě špatné, spojí-li se však s neschopností rozpoznat své osobní limity a slabé stránky, ocenit schopnosti jiných lidí a potlačit vlastní zájmy ve prospěch podnikového cíle, můžeme se rozloučit s představou týmové práce a dramatických změn. Druhý typ lidí, tzv. hadi, dokáží vytvořit vysoký stupeň nedůvěry, který zabíjí týmového ducha, například prostřednictvím pomluv nabourávajících vzájemné

vztahy. Třetí, nejméně škodlivý, je váhavý typ lidí, i na ně je však minimálně nutné dát si pozor. Kotter (2000) zdůrazňuje, že schopný agent dokáže tyto lidi rozpoznat a držet je daleko od transformačního týmu, není-li to možné, ukazuje se důležitost vůdců – pečlivě tyto typy sledují a usměrňují.

Newstrom a Davis (1996) připomínají, že každá změna je jednotlivci interpretována podle jejich postoje. Tento postoj není výsledkem náhody, ale způsobený jednak osobní historií (např. rodina, zaměstnání, vzdělání), sociálními zkušenostmi ze zaměstnání a také pracovním prostředím. Sjednocení sociální reakce na změnu viz příloha č. 2.

Mullins (1993) si všiml, že odpor proti změnám neexistuje pouze ze strany zaměstnanců, ale také samotné organizace, respektive jejího managementu. Mezi hlavní důvody uvádí následující čtyři:

Udržení stability – zejména větší organizace věnují pozornost udržení stability; existuje zde formální organizační struktura a dělba práce, úzká definice přidělených úkolů a odpovědnosti, striktně stanovené pravidla, postupy a metody práce apod.

Investice do zdrojů – změna si často žádá vysoké výdaje, které již může mít podnik vázán v investicích v jiných oblastech a které navíc nemohou být jednoduše měněny, jako jsou budovy a jejich vybavení, technologie a lidé.

Past smluv nebo dohod – organizace jsou smluvně vázány s dalšími stranami, jako je vláda, dodavatelé, odbory, zákazníci apod., které mohou změnu omezovat – například působí-li v rámci licence či povolení, má-li stanovenou pevnou cenu za zboží či služby, dohodu s odbory omezující propouštění apod.

Hrozby moci nebo vlivu – změna může být chápána jako hrozba pro určité skupiny v organizaci, může ohrožit jejich kontrolu nad informacemi, zdroji či rozhodováním. Tam, kde si skupina lidí vytvoří něco, co vnímají jako své „územní práva“, je pravděpodobný odpor ke změně.

2.5.4 Překonávání odporu

Je-li známý důvod, proč lidé projevují odpor ke změně, bude jednodušší zvolit správnou techniku, která tento odpor zlomí. Šuleř (1995) determinuje následující techniky:

- **Osvěta a komunikace** – tato technika řeší problém, který souvisí s nedostatkem informací; vysvětlení potřeby změny je relativně jednoduchá a efektivní technika překonání odporu.
- **Participace a zapojení** – tato technika je již náročnější, jde o zapojení zaměstnanců do přípravy a implementace změny, důsledkem je porozumění změně a snížení či odstranění nejistoty.
- **Usnadnění a podpora** – může mít podobu výcvikových programů, poskytnutí času pro zvládnutí změny (např. volno v přechodném období) či velice důležité, i když často opomíjené, emocionální podpory.
- **Vyjednávání a dohoda** – vyjednávání se týká pouze mocensky silných individualit a útvarů, se kterými jsou manažeři změny nuceni vyjednávat a nabídnout jim něco, co je pro ně důležité, výměnou za akceptaci změny.
- **Manipulace a kooptace** – manipulací je myšlena skrytá selekce informací (především těch pozitivních), které jsou předávány dále zaměstnancům; kooptace znamená dosazení hlavního odpůrce změny přímo do procesu řízení změny.
- **Explicitní a implicitní donucení** – může být použito pouze v případě, má-li osoba usilující o změnu nad odpůrci změny moc; v praxi jde např. o hrozbu ztráty peněz, pozice či zaměstnání. Tato technika je velice účinná, rychlá, ale do budoucna se musí počítat s ještě větším odporem – proto je vhodná jen pokud musí být změny dosaženo rychle a není možné použít jiné techniky.

S tímto rozdělením se ztotožňují i Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) a při použití jakékoli techniky zdůrazňují nutnost analyzovat konkrétní situaci a zvážit všechny její výhody a nevýhody (viz příloha č. 3).

Mullins (1993) se zaměřuje na sociální a lidské faktory změn a za důležité při redukci odporu považuje vytvoření prostředí důvěry a zapojení zaměstnanců do rozhodnutí a akcí, které se jich týkají, a to co nejdřív, nejlépe ještě před zaváděním změny. Dále doporučuje pečlivé navržení personálního řízení změny, vytvořit pocit skutečného a sdíleného zapojení do procesu, zavedení systému motivační platby rozdělením příjmu z úspor vyplývajících ze zavedené změny, změny v organizaci práce apod.

Jiný úhel pohledu zastává Kotter (2000), který vidí řešení problému překonávání odporu ve zvyšování vědomí naléhavosti uskutečnit změnu. K tomuto je nutné odstranit zdroje přehnaného uspokojení, což zajistí následujících devět bodů.

1. Vytvořit krizi - připustit finanční ztrátu, konfrontovat manažery se základními nedostatky podniku ve srovnání s konkurencí apod.
2. Omezit zjevné projevy blahobytu, jako je firemní letadlo, automobily apod.
3. Stanovit tak vysoká kritéria, že nebudou splnitelná při zachování dosavadního pracovního stylu (jde o obrat, příjem, produktivitu, spokojenost zákazníků apod.).
4. Přestat posuzovat výkonnost oddělení a divizí pouze na základě operativních cílů, odpovědnost za celkové obchodní výsledky přesunout na širší okruh lidí.
5. Předávat většímu počtu zaměstnanců více údajů o spokojenosti zákazníků a finančních výsledcích, především těch, které ukazují zaostávání za konkurencí.
6. Trvat na tom, aby se lidé pravidelně dostávali do kontaktu s nespokojenými zákazníky, rozladěnými akcionáři apod.
7. Využít konzultanty k prosazení otevřenějších debat a rozebírání objektivnějších údajů na poradách.

8. Prosadit ve firemním časopise objektivnější a otevřenější informace o podnikových problémech, nedovolit přehnané optimistické projevy vrcholového vedení.

9. Informovat zaměstnance o budoucích příležitostech, výhodách plynoucích z jejich využití a současné neschopnosti podniku chopit se jich.

Je pravděpodobné, že podnikne-li vedení tyto kroky, zaměstnanci, kterých se změna týká, si uvědomí, že je změna skutečně důležitá a jejich odpor poleví. Odhodlat se k tomu však může být obzvláště obtížné pro manažery, kteří jsou opatrní a chtějí mít vše pod kontrolou. Je-li takových ve vedení většina, zásadní změny se prosadí jen velmi obtížně. V takovém případě je na vrcholovém vedení či správní radě obsadit do vedoucích pozic skutečné vůdce, kteří se odhodlají k akci, aby se dosáhlo konečných výsledků, které jsou důležité pro budoucnost podniku.

Newstrom s Davisem (1996) připomínají, že odpor nelze chápat pouze negativně, ale je nutné si uvědomit, že může mít i výhody. Může jít například o podporu přehodnocení návrhů změn a jejich vhodnost – zaměstnanci zde fungují v podstatě jako „brzdy a protiváhy“, které zaručují, že vedení plánuje a provádí změny řádně. Tímto mohou zabránit neopatrnému rozhodnutí managementu. Odpor může také pomoci odhalit a identifikovat konkrétní problémové oblasti a vedení může přijmout nápravná opatření ještě předtím, než se problémy stanou vážnějšími. Pokud vedení nebrání otevřené komunikaci o změně, v dlouhodobém horizontu to může vést k lepšímu přijímání dalších změn.

2.5.5 Cíle změn

Šuleř (1995) uvádí, že změny v organizaci mohou být zaměřeny na technologii, administrativu či lidi. Tyto tři oblasti se samozřejmě prolínají, a proto provádí-li se změna v jedné oblasti, může to mít za následek požadavek změny v oblasti jiné.

Provádíme-li změnu v technologii, ať už z důvodů snižování nákladů či růstu kvality výroby, vyžaduje to změny ve vybavení stroji a zařízeními,

technologickém procesu, vývojových postupech či výrobních metodách. Manažeři, kteří se o toto pokoušejí, jsou nuceni řešit problém, jak dosáhnout rovnováhy mezi kreativitou a rutinou. Důvod toho rozporu je jednoduchý – kreativita vede k inovacím, které se prodražují, kdežto rutina naopak zvyšuje efektivitu výroby, což podniku snižuje náklady. Kreativita je vhodná při iniciaci změny, na samotné zavádění se ale lépe hodí rutinní postupy.

Chystáme-li změnu administrativní povahy, vyžádá si to přístupy, kterými změníme organizační struktury, komunikační propojení, hierarchii řízení, cíle, strategie, systémy odměňování apod. Změny tohoto typu se obvykle zavádějí v administrativní oblasti z důvodu koordinace a kontroly řídicích činností.

Změny zaměřené na lidi jsou zcela jiné povahy, týkají se především změn lidských hodnot, postojů, dovedností, výkonnosti, vnímání a chování. Tyto změny jsou úkolem především personálního managementu.

Cílem jakékoli změny, pro kterou se organizace rozhodne, je rozvoj. Ať už jej chápán jako zdokonalení, zefektivnění či vyvíjení něčeho, vždy jde o posun dopředu a nikoli zpět. Podmínek úspěšného rozvoje existuje mnoho. Šuleř (1995) připomíná, že 11 takovýchto předpokladů popsali French s Bellem:

1. **uznání, že organizace má problémy** – týká se všech členů organizace; velká šance, že proces změny dostane k dispozici potřebné zdroje
2. **k iniciaci změny použití externího „agenta změny“** – tento člověk nemá vnitropodnikové zájmy a vztahy, je objektivní, má zkušenosti a nadhled
3. **podpora změny top managementem** – je velice důležitá, pokud chybí, může dojít k ohrožení úspěšnosti prováděné změny
4. **aktivní role vedoucích týmů** – v situaci, kdy je změna zaměřena na týmy či pracovní skupiny, bez jejich zapojení do změny nejspíše nebude její implementace úspěšná

5. **dosažení rychlého úspěchu** – založeno na tom, že úspěch plodí další úspěch; úspěch počáteční změny bude motivovat lidi k pokračování v procesu změn
6. **vzdělávání a komunikace o změně a jejích cílech** – pokud budou lidé vědět, proč se změna děje a jaký je její smysl, budou na ni reagovat pozitivněji
7. **podpora manažerských předností** – agent by neměl přehánět svou roli experta
8. **zahrnutí personálních manažerů do programu rozvoje** – vedoucí personálních útvarů mohou agentovi poskytnout cenné informace
9. **rozvoj interních zdrojů** – agent by měl naučit manažery na všech úrovních takové dovednosti a techniky, aby byli schopni plánovat a uskutečňovat změny i po jeho odchodu
10. **efektivní řízení** – monitorování a reakce na situaci vyžaduje koordinaci a kontrolu činností, aby bylo zajištěno, že změna probíhá správně a je podporována
11. **měření a hodnocení výsledků** – poskytne informace o efektivitě a může pomoci plánovat a uskutečňovat budoucí změny

Bod č. 5 lze chápat také jako vytváření krátkodobých vítězství. Kotter (2000) rozvádí, v čem je jejich význam: poskytují důkaz o tom, že se oběti vyplácí (ospravedlňují dosavadní vynaložené náklady), poskytují iniciátorům změn příležitost „poplácat se po zádech“ za vynaložené úsilí, pomáhají doladit vizi a strategii tím, že poskytují konkrétnější představu o životaschopnosti jejich myšlenek a nápadů, oslabují cyniky a odpůrce změn, dávají signály vedení o postupující transformaci a v neposlední řadě poskytují motivaci lidem, jejichž vztah k probíhající změně byl dosud neutrální či vlažný.

3. Metodologie získávání informací o názorech zaměstnanců

Pro všechny druhy a formy řízení je nutné mít k dispozici adekvátní množství informací. Zdrojem těchto informací může být sociologický výzkum. Nový a Surynek (2002, s. 71) jej definují poněkud krkolomně jako „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality“. Já jsem však ve své práci použila sociologický průzkum. Rozdíl mezi výzkumem a průzkumem je v tom, že výzkum hledá obecnější informace (např. se snaží popsat, vysvětlit či předpovědět sociální život jedinců, skupin či společnosti), kdežto průzkum znamená dílčí zkoumání a jeho cílem je popsat sledovaný problém a odpovědět na požadavky praxe (tzn. na otázky co, kdo, kdy, kde, proč apod.).

Podle Nového a Surynka (2002) je průzkum ve vnitropodnikovém řízení těžko nahraditelnou metodou získání informací o názorech zaměstnanců. Pomáhá poznat postoje, názory, hodnotovou orientaci, preference a jednání jak zaměstnanců, tak pracovních skupin. Podle nich jsou průzkumy v podnicích zaměřeny například na zjištění názorů a postojů k podnikatelské strategii, identitě a image firmy, spokojenost zaměstnanců s prací, stabilizaci zaměstnanců, adaptaci nových zaměstnanců, postavení specifických skupin zaměstnanců (ženy, učni, zaměstnanci se ZPP) v podniku atp.

3.1 Techniky průzkumu

Podle Nového a Surynka (2002) k metodám získávání údajů patří techniky dotazovací (písemné, osobní a telefonické (viz tab. 3.1), např. dotazník, anketa, rozhovor), pozorovací, dokumentární prameny, sociální experiment a speciální techniky. V praxi se však doporučuje tyto metody a techniky kombinovat, například osobní dotazování doplnit pozorováním reakcí respondenta apod.

Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že dotazování je nejběžnější a nejčastěji vyžívaná metoda získávání informací. Zahrnuje individuální skupinový rozhovor, psychologickou exploraci, dotazování na ulici, skupinový rozhovor a písemné, telefonické a elektronické dotazování. Tyto techniky jsou založeny na výpovědích respondentů.

Tab. 3.1 Srovnání technik dotazování

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické
Výše nákladů	nejnižší	vysoká	střední
Náročnost na organizaci	nízká	vysoká	roste v závislosti na počtu rozhovorů
Míra návratnosti odpovědí	nízká	vysoká	dosti vysoká
Kontakt s respondentem	žádný	úzký	nepříliš úzký
Využití v kvantitativních výzkumech	omezené	vysoké	dosti vysoké
Rychlost provedení	střední	střední	vysoká

Pramen: Příbová M. a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1996. str. 50

Písemné dotazování zahrnuje dotazník a anketu. Podle Nového a Suryňka (2002) jsou určeny k vyplnění samotnými respondenty, ale liší se počtem otázek, způsobem předávání a zpětným získáváním.

Dotazník je určen pro konkrétní osoby, od kterých se po vyplnění organizovaně vybírají, kdežto u anket (poštovní, předávané, novinové) není výběr respondentů v moci výzkumníka a záleží pouze na respondentech, zda anketu vyplní a vrátí. Návratnost je u ankety mnohem nižší než u dotazníku.

3.2 Zvolená technika průzkumu

Nový a Surynek (2002) se zmiňují o tom, že data získaná prostřednictvím dotazníků lze velmi dobře statisticky zpracovat a proto je tato technika velmi často používaná. Dotazník má pevně fixované pořadí, obsah a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí. Je určen k vyplnění samotnými respondenty.

Příbová (1996) zdůrazňuje, že dotazník je určen pro desítky či stovky lidí, kteří vnímají a reagují odlišně. Proto je nutné srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku otestovat na malém vzorku respondentů, kteří nejsou do problému vtaženi. Jedná se o tzv. pilotáž dotazníku. Dle Příbové (1996, s. 84) jde o „ověření dotazníku v praxi“. Smyslem je najít v dotazníku chyby a nedostatky, které by mohly získané údaje negativně ovlivnit.

Výhodou dotazníku dle Bedrnové a Nového (2002) je to, že poskytuje velké množství homogenních a komplexních informací, které umožňují statistické zpracování a následně prezentaci vcelku. Nevýhodou je jejich nižší věrohodnost ve srovnání s jinými technikami. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) vidí hlavní výhody písemného dotazování formou dotazníku v tom, že je levné, nedochází při něm k ovlivňování dotazovaného tazatelem a respondent sám určí dobu, kdy dotazník vyplní.

Nevýhodami jsou nižší návratnost než u osobního dotazování, možnost rozmyšlení odpovědí nezachytí důležité spontánní odpovědi, nelze zkontrolovat, zda dotazník skutečně vyplnila osoba, které byl adresován a nelze ovlivnit rušivé vlivy, za kterých byl dotazník vyplňován. Nový a Surynek (2002) ještě dodávají výhodu v tom, že dotazník vylučuje zásah druhé osoby do vyplňování a může zaručovat anonymitu, je-li vytvořený správně. Nevýhodou mohou být chyby vznikající při jeho vyplňování, například nepochopením otázek či požadovaného způsobu vyplňování.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) se s Příbovou (1996) shodují v tom, že dotazník by měl být doprovázen dopisem, který

vysvětluje smysl a cíl dotazování, slibuje zachování anonymity poskytnutých údajů, obsahuje jasné pokyny pro vyplňování, termín, do kterého je žádoucí dotazník vyplnit, poděkování za spolupráci a podpis. Měl by mít působivou úpravu a motivující účinek. Ten zvyšuje profesionálně připravený dotazník, ve kterém jsou dodržena všechna pravidla pro tvorbu otázek a tyto jsou nejen přehledně uspořádány, ale i zajímavě formulovány.

Podle Nového a Suryňka (2002) existují tři typy otázek – otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené mají podobu dotazu s možností volného vypsání odpovědi. Používají se tam, kde potřebujeme znát celou řadu možných odpovědí. Jejich nevýhodou je obtížné zpracování. Uzavřené otázky mají zformulovány varianty odpovědí na otázku, dobře se zpracovávají, ale není možné registrovat změny spojené s výskytem nového, dříve neidentifikovaného, jevu. Polootevřená otázka je kombinací předchozích dvou, na dotaz jsou uvedeny varianty odpovědí, z nichž jedna poskytuje respondentovi možnost volného vyjádření. Dobře se zpracovávají a navíc odstraňují již zmíněný nedostatek otázky uzavřené.

K tomuto Nový se Suryňkem (2002) dodávají, že otázky by se v dotazníku měly logicky odvíjet. Důležitá je rovněž posloupnost otázek – otázky na existenci jevu by měli předcházet otázkám hodnotícím jev. Dále je třeba dbát na to, aby první (úvodní) otázka respondenta příznivě naladila a motivovala k pokračování ve vyplňování. Poté by měly být zařazeny obtížné (věcné, týkající se předmětu šetření) otázky, protože respondent zatím není unaven. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné (identifikační), které nevyžadují plné soustředění.

Na závěr jedna zajímavá a bezesporu pravdivá myšlenka od Nového a Suryňka (2002, s. 87): „Tvorba otázek a sestavování dotazníku a scénáře rozhovoru je práce intelektuálně náročná, tvůrčí a schopnosti pro ni se získávají nejen studiem příslušné a dnes už rozsáhlé odborné literatury, ale i prostřednictvím dlouholetých zkušeností, pokusů a omylů.“

3.3 Charakteristika vybrané organizace

Diplomovou práci jsem se rozhodla řešit ve státním podniku Česká pošta. Původně byla založena 1. ledna 1993 jako Česká pošta, státní podnik, 4. srpna 2001 se název změnil na Česká pošta, s. p. Zakladatelem je Ministerstvo vnitra České republiky. Vzhledem k tomu, že Česká pošta operuje na celém území České republiky, je její rozsah působení celostátní.

Na zkoumané pobočce pracuje pět nadřízených a okolo stovky podřízených zaměstnanců. Nejvyšším nadřízeným je manažer obvodu, jeho podřízeným je vedoucí pošty, který je přímým nadřízeným tří vedoucích oddělení poštovního provozu. Jedná se o vedoucí poštovních doručovatelů, vedoucí přepážkových pracovníků a vedoucí balíkových doručovatelů. Organizační struktura ve zkoumaném podniku viz příloha č. 4.

Z pěti nadřízených zaměstnanců je pouze jeden muž, ostatní čtyři jsou ženy. Poštovních doručovatelů je zde padesát sedm, z nich jsou pouze dva muži. Přepážkových pracovníků je dvacet osm, všechny jsou ženy. Ze zhruba dvaceti balíkových doručovatelů je mužů osm. Jak je vidět, na zkoumané pobočce pracuje výrazně více žen než mužů.

3.4 Popis zkoumané změny pracovní náplně

V teoretické části své diplomové práce jsem se zaměřila na zjištění informovanosti zaměstnanců České pošty před začátkem a v průběhu významné změny jejich pracovní náplně, kterou je Sčítání lidu, domů a bytů 2011. Toto sčítání probíhalo v březnu 2011, rozhodným okamžikem (tj. okamžikem, ke kterému se zjišťují údaje) byla půlnoc z 25. na 26. března 2011.

Na našem území se první soupisy obyvatel prováděly od 12. století a sloužily k vojenským a daňovým účelům. První moderní sčítání se uskutečnilo v Rakousko-Uhersku v roce 1869. Od tohoto roku probíhá

sčítání každých deset let a patří k nejrozsáhlejším statistickým zjišťováním.

Přípravu, organizaci, samotné provedení sčítání, zpracování a zpřístupnění jeho výsledků zajišťoval Český statistický úřad. Smluvním partnerem pro provedení terénních prací byla Česká pošta. Sčítacími komisaři byli asi z 95 % její zaměstnanci, konkrétně na zkoumané pobočce se na sčítání přímo podílelo 65 zaměstnanců. Konkrétní náplň jejich mimořádné práce je znázorněn v tabulce č. 3.2 .

Tab. 3.2 Harmonogram činností sčítacího komisaře

Období	Činnost
do 18. 2.	Převzetí studijních manuálů, samostudium, doškolení, test znalostí, složení slibu mlčenlivosti
od 22. 2. do 25. 2.	Převzetí průkazu sčítacího komisaře a informační sady
od 26. 2. do 6. 3.	Informační pochůzka
od 7. 3. do 25. 3.	Převzetí sady pro distribuci a distribuce sčítacích formulářů
od 26. 3. do 14. 4.	Sběr vyplněných formulářů, jejich odevzdání na sběrné místo (denně), součinnosti při vyplňování, kontrola úplnosti vyplnění

Pramen: Sčítání lidu, domů a bytů 2011. Školící manuál pro sčítací komisaře. 2011. str. 9

Vybraní sčítací komisaři se rovněž zúčastnili tzv. došetřování – tj. zjišťování údajů v domácnostech, které sčítací formuláře neodevzdaly v řádném termínu, či tam, kde byly údaje vyplněny chybně či vůbec.

Jak je vidět na harmonogramu, zaměstnancům České pošty tato mimořádná změna zasáhla do běžné pracovní náplně cca od poloviny února do poloviny dubna, tzn. přibližně dva měsíce. Nutno dodat, že tyto povinnosti zaměstnanci plnili současně se svou běžnou prací – to znamená, že od 6:00 do 14:00 fungovali jako zaměstnanci České pošty, od 16:00 do 20:00 ve všední dny a od 9:00 do 20:00 o víkendech jako sčítací komisaři. Na tuto práci nad rámec pracovní smlouvy byla se zaměstnanci uzavřena dohoda o provedení práce.

Je více než zřejmé, že tato přechodná změna pro ně znamenala jak fyzickou tak psychickou zátěž. Fyzickou zátěží mám na mysli celodenní pracovní nasazení, únavu, nevyspání apod., psychickou zátěží hlavně stres spojený s odpovědností za bezchybný průběh sčítání.

Pro toto tvrzení mám odůvodnění – v době, kdy probíhala distribuce sčítacích formulářů, prodělala jinak spolehlivá přepážková pracovnice jednorázově 9.000 Kč. Byla odpovědná za zadávání dat do počítače, a jelikož musela čekat na terénní sčítací komisaře, zůstávala na poště dlouho do noci a následně druhý den vstávala na ranní směnu. Důvodem samozřejmě nemusela, ale taky mohla být únava a nepozornost pramenící z nevyspání.

Sčítání lidu, domů a bytů přineslo velké množství údajů, které jiným způsobem nebylo možné zjistit a byly nezbytné např. pro tvorbu a změny penzijního systému, systému vzdělávání, zdravotní péče, bytové a dopravní politiky a slouží jako podklad pro rozdělení rozpočtových prostředků krajům a obcím. Kromě tohoto ale získané informace poskytnou budoucím generacím obraz doby, ve které žijeme, a nám dávají přehled o dobách minulých.

3.5 Vysvětlení způsobu získání a zpracování dat

K získání informací o názorech zaměstnanců na komunikaci v procesu změny pracovní náplně jsem zvolila dotazovací metodu pomocí dotazníků. Dotazník viz příloha č. 5.

Dotazování měli za úkol vyjádřit se celkem k 38mi větám, které jsem formulovala jako tvrzení. S těmito měli dotazování vyjádřit buď souhlas nebo nesouhlas podle následující škály: 4 – určitě ano, 3 – spíše ano, 2 – spíše ne, 1 – určitě ne, 0 – nevím, nemohu posoudit.

3.5.1 Přípravná fáze

Dotazník byl zaměřen především na zjištění, zda byli zaměstnanci o změně informování dostatečně dlouho před jejím začátkem, od koho a jakým způsobem získávali nejdůležitější informace, jak s nimi byli spokojeni z nejrůznějších hledisek, zda komunikaci mezi nimi a nadřízeným něco komplikovalo. Na závěr jsem zařadila osobnější otázky na spokojenost s finanční odměnou, ochotě podílet se v budoucnu na případné obdobné změně pracovní náplně či názor na to, jestli byla změna dobře připravena.

Při statistickém zpracování dat jsem přihlížela k modu (tj. nejčastěji vyskytované odpovědi) a váženému aritmetickému průměru, který jsem vypočetla podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = vážený aritmetický průměr

x_i - hodnota i-té třídy (označená odpověď z možné škály)

n_i - počet jednotek i-té třídy (kolikrát byla určitá odpověď označena)

n - celkový počet odpovědí na danou otázku

3.5.2 Realizační fáze

Jak už bylo zmíněno výše, na zkoumané pobočce pracuje přes sto zaměstnanců. Já se však se svým průzkumem zaměřila jen na vzorek z nich – tzn. ty, kteří se aktivně podíleli na změně pracovní náplně, tzn. že podepsali dohodu o provedení práce. Těchto zaměstnanců je ve firmě 65.

Dotazníky jsem částečně přes prostředníka, částečně sama, předala šedesáti pěti přepážkovým pracovníkům a poštovním a balíkovým doručovatelům. Přítomna u vyplňování jsem nebyla a to hned z několika důvodů – neumožnilo mi to například velké množství dotazovaných, jejich prostorová vzdálenost, pracovní vytížení (nechtěla jsem je ještě více stresovat požadavkem na rychlé vyplnění dotazníků) a v neposlední řadě jsem chtěla dodržet slíbenou anonymitu dotazníků.

Z důvodu jejich pracovního vytížení jsem neurčovala pevné termíny odevzdání vyplněných dotazníků, distribuce a sběr tudíž probíhal poměrně volně, průběžně. Většinu dotazníků jsem obdržela zpět rychle, cca do týdne, poté se mi průběžně vracel zbytek. Celkovou dobu sběru dat odhaduji na dva až tři týdny.

Vzhledem k tomu, že vyplnění dotazníku bylo dobrovolné, nechtěla jsem na ně tlačit a tím je od vyplnění odradit. Mým cílem bylo získat upřímné názory každého jednotlivce, a proto jsem žádala, aby dotazníky vyplňovali tehdy, až budou mít dostatek času. Tím jsem se snad vyhnula tomu, že by dotazníky vyplňovali společně a vzájemně se ovlivňovali.

Jak už bylo zmíněno výše, prioritou pro mě byla anonymita odpovědí, od čehož jsem si slibovala upřímné odpovědi. Proto jsem spolu s dotazníky předala i obálky, které po vložení vyplněného dotazníku zalepili a předali zpět prostředníkovi, který je následně odevzdal mě. I přes všechny tyto opatření se mi nepodařilo získat všechny distribuované dotazníky zpět, návratnost byla 83 % (tzn. 54 z 65).

Přesný důvod neznám, ale z neformálních zdrojů jsem zjistila, že pár zaměstnanců dotazník odmítlo vyplnit, jakmile zjistili, že se týká sčítání, s tím, že ho už mají „plné zuby“. Než neochotě to spíše přičítám pracovnímu stresu a vyčerpání. Předpokládám také, že někteří dotazníky ztratili nebo jen zapomněli odevzdat. V celkovém důsledku však byli zaměstnanci ochotni dotazníky vyplnit a pomoci mi tak s diplomovou prací.

Jediný problém, na který jsem narazila, byla jistá neochota ke spolupráci se mnou ze strany vedoucího zkoumané pobočky. Z mého

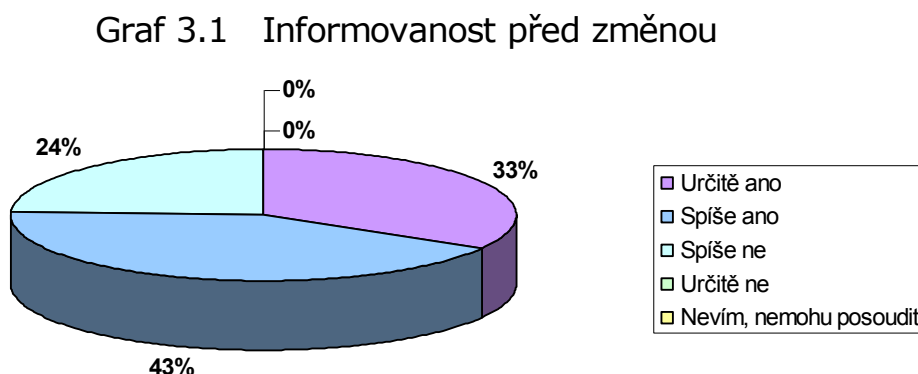
pohledu to bral až moc vážně, mou žádost o povolení vyplnění dotazníků řešil s několika spolupracovníky i nadřízenými. Argumentoval tím, že se jedná o citlivé informace, že je sčítání pro Českou poštu velice důležité apod. Snažila jsem se mu vysvětlit, že nezjišťuji informace o sčítání, ale názory zaměstnanců na informovanost o změně a v jejím průběhu, ale příliš to nepomohlo. Byla jsem tedy nucena obrátit se na samotnou ředitelku České pošty pro severní Moravu, u které jsem dopadla o poznání lépe.

3.6 Analýza dat získaných průzkumem

Získaná data jsou následně rozpracována podle jednotlivých tvrzení formulovaných v dotazníku, se kterými dotazovaní vyjádřili míru souhlasu dle výše zmíněné škály možných odpovědí. Tabulky celkových výsledků v absolutním a relativním vyjádření viz přílohy č. 6 a 7.

Tvrzení 1: Nadřízený mne o změně, která se významně dotkne mé pracovní náplně, informoval dostatečně dlouho před tím, než změna začala.

23 dotázaných (43 %) spíše souhlasí, 18 (33 %) souhlasí určitě a 13 (24 %) spíše nesouhlasí. Nejčastěji zmíněná odpověď byla tedy „spíše ano“, což potvrzuje i vážený aritmetický průměr (VAP) 3,09. Převládají pozitivní odpovědi. Viz graf 3.1.



Tvrzení 2: Nejdůležitější informace o této změně jsem se dozvěděl/a ... 2.1 od přímého nadřízeného, 2.2 od jiného než přímého nadřízeného, 2.3 od mých kolegů či kolegyně, 2.4 z firemního časopisu, 2.5 z podnikové nástěnky, 2.6 z internetových stránek firmy, 2.7 ze sdělovacích prostředků.

Nejvíce informací se zaměstnanci dozvídali od přímého nadřízeného, což dokazuje jak nejčastější odpověď „určitě ano“ (52 %) i VAP 3,41. Druhým nejčastěji zmiňovaným zdrojem informací byli kolegové či kolegyně – VAP 2,54. Příliš informací se nedozvídali od jiného než přímého nadřízeného (2,28), sdělovacích prostředků (2,33) a firemního časopisu (1,65). Nebyli informováni z podnikové nástěnky (1,76) ani internetových stránek (0,93). Viz tab. 3.3.

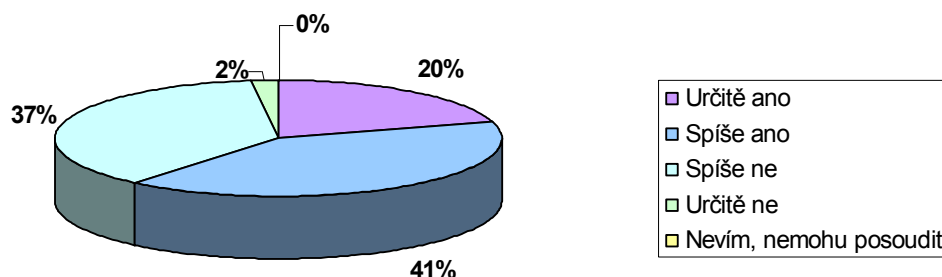
Tab. 3.3 Zdroje informací

Otázka č.	Varianty odpovědí										VAP
	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne		Nevím		
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	
2.1	28	52%	20	37%	6	11%	0	0%	0	0%	3.41
2.2	3	6%	9	17%	42	78%	0	0%	0	0%	2.28
2.3	1	2%	27	50%	26	48%	0	0%	0	0%	2.54
2.4	0	0%	0	0%	40	74%	9	17%	5	9%	1.65
2.5	0	0%	11	20%	10	19%	33	61%	0	0%	1.76
2.6	0	0%	0	0%	7	13%	36	67%	11	20%	0.93
2.7	0	0%	7	13%	37	69%	5	9%	5	9%	2.33

Tvrzení 3.1: Ještě před začátkem změny jsem byl/a informován/a o tom, co se ode mě očekává a co mám dělat pro to, abych mimořádný pracovní úkol řádně splnil/a.

22 dotázaných (41 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí, 20 (37 %) spíše nesouhlasí, 11 (20 %) určitě souhlasí a 1 (2 %) určitě nesouhlasí. Vážený aritmetický průměr je 3,08, protože převažují kladné odpovědi. Viz graf 3.2.

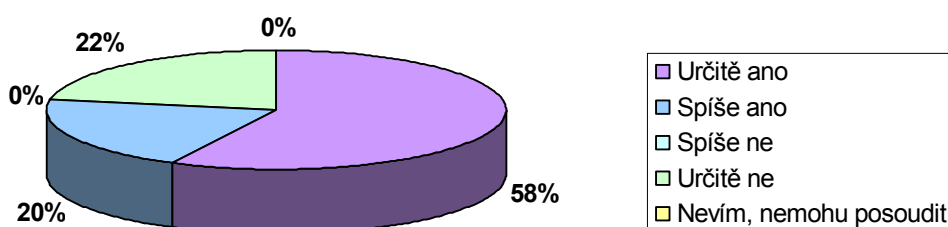
Graf 3.2 Informovanost o tom, co se od zaměstnanců očekává



Tvrzení 3.2: Ještě před začátkem změny jsem byl/a informován/a o tom, že realizace změny bude mít zvýšené nároky na můj čas.

Naprostá většina, 31 respondentů (58 %), odpovědělo „určitě ano“, 11 (20 %) „spíše ano“ a 12 (22 %) „určitě ne“. Vážený aritmetický průměr je 3,13 vlivem převažujících kladných odpovědí. Viz graf 3.3.

Graf 3.3 Informovanost o zvýšených nárocích na čas

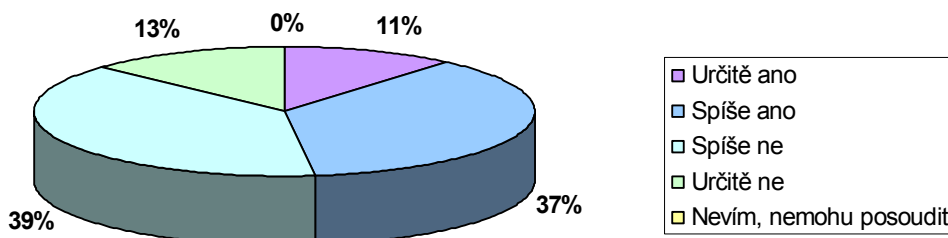


Tvrzení 3.3: Ještě před začátkem změny jsem byl/a informován/a o tom, jak vysokou finanční odměnu na mimořádnou práci mohu očekávat.

21 dotázaných (39 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, 20 (37 %) spíše souhlasí, 7 (13 %) určitě nesouhlasí a 6 (11 %) určitě souhlasí. Odpovědi jsou docela rozporuplné, přikládám to ale tomu, že si respondenti možná neuvědomili, že se ptám na informovanost před

začátkem změny. Vážený aritmetický průměr je 2,46, protože převažují nerozhodné odpovědi. Viz graf 3.4.

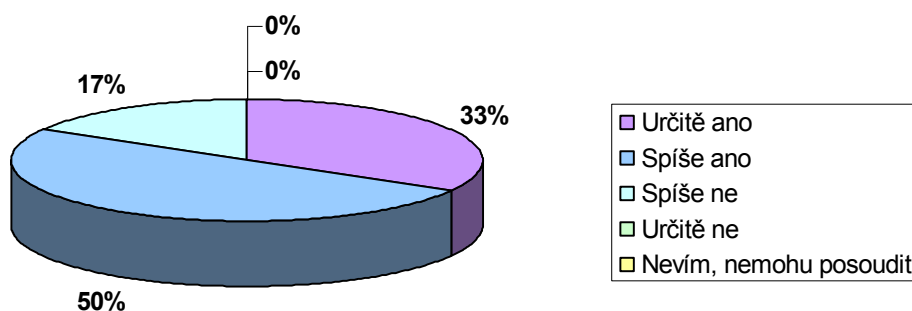
Graf 3.4 Informovanost o finanční odměně



Tvrzení 3.4: Ještě před začátkem změny jsem byl/a informován/a o tom, na koho se můžu v průběhu změny obrátit, kdybych si s něčím nevěděl/a rady.

Polovina dotázaných zaměstnanců (tj. 27 osob, 50 %) na toto tvrzení odpovědělo „spíše ano“, 18 (33 %) „určitě ano“ a 9 (17 %) „spíše ne“. Nejčastější odpověď tedy byla „spíše ano“, což potvrzuje i vážený aritmetický průměr 3,17. Je zde převaha kladných odpovědí. Viz graf 3.5.

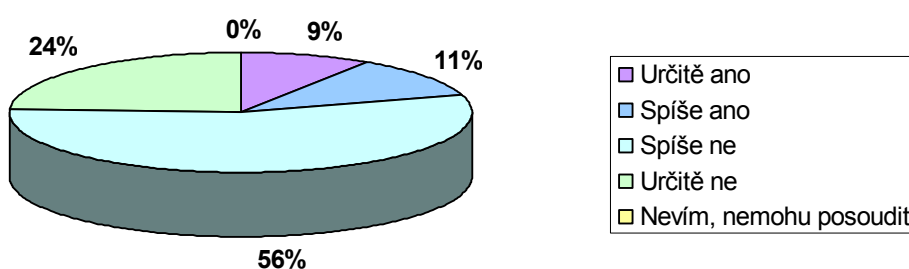
Graf 3.5 Informovanost o tom, na koho se mohou obracet



Tvrzení 3.5: Ještě před začátkem změny jsem byl/a informován/a o tom, proč je tato změna pro organizaci důležitá, jaký bude mít do budoucna pro firmu užitek apod.

30 z dotázaných (56 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, 13 (24 %) určitě nesouhlasí, 6 (11 %) spíše souhlasí a 5 (9 %) určitě souhlasí. Nejčastější odpověď tedy byla „spíše ne“, což ukazuje i vážený aritmetický průměr 2,06 a převaha negativních odpovědí. Viz graf 3.6.

Graf 3.6 Informovanost o důležitosti změny pro firmu



Tvrzení 4: Byl/a jsem spokojen/a s informacemi získanými od mého nadřízeného z hlediska: 4.1 jejich dostupnosti, 4.2 jejich množství, 4.3 jejich kvality, 4.4 jejich včasnosti, 4.5 jejich důvěryhodnosti.

Průměrné odpovědi respondentů spočítaných podle VAP se pohybovali mezi odpovědí „spíše ano“ a „spíše ne“. Z tohoto hlediska byli respondenti spokojeni s včasností (2,89) a důvěryhodností (2,87) informací, o něco méně s jejich množstvím (2,63) a dostupností (2,57) a nejméně pak s kvalitou (2,26). Viz tab. 3.4.

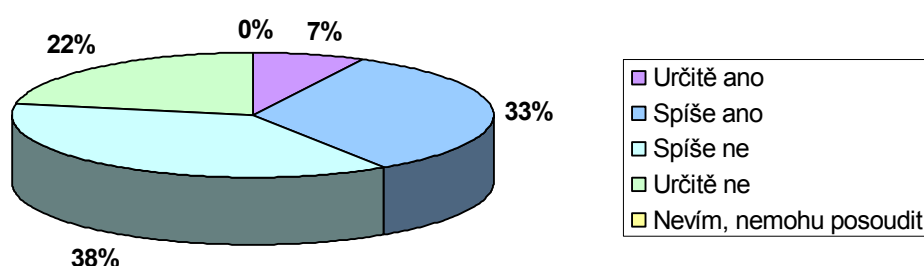
Tab. 3.4 Spokojenost s informacemi

Otázka č.	Varianty odpovědí										VAP
	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne		Nevím		
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	
4.1	1	2%	29	54%	24	44%	0	0%	0	0%	2.57
4.2	6	11%	22	41%	26	48%	0	0%	0	0%	2.63
4.3	6	11%	14	26%	22	41%	12	22%	0	0%	2.26
4.4	18	33%	14	26%	20	37%	2	4%	0	0%	2.89
4.5	13	24%	28	52%	7	13%	5	9%	1	2%	2.87

Tvrzení 5: Informace o změně jsem se dozvídal/a i od jiných osob než zaměstnanců podniku, ve kterém pracuji.

20 respondentů (38 %) spíše nesouhlasí, 18 (33 %) spíše souhlasí, 12 (22 %) určitě nesouhlasí a 4 (7 %) určitě souhlasí. Nejčastější odpovědí je „spíše ne“, vážený aritmetický průměr je 2,3 vlivem převažujících negativních odpovědí. Viz graf 3.7.

Graf 3.7 Informovanost od jiných osob



Tvrzení 6: informace o budoucí změně jsem se dozvídal/a ... 6.1 osobně, 6.2 písemně, 6.3 elektronicky, 6.4 z firemních oběžníků, směrnic, nařízení apod., 6.5 z firemní nástěnky.

Nejvíce informací se zaměstnanci dozvídali osobně (např. na schůzkách a poradách), což dokazuje VAP 3,39 a písemně, kde je VAP 3,3. Méně pak už z firemní nástěnky (1,76) a oběžníků apod. (1,47). Nejméně informací se k nim dostalo elektronicky – VAP 1,09. Viz tab. 3.5.

Tab. 3.5 Komunikační kanály

Otázka č.	Varianty odpovědí										VAP
	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne		Nevím		
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	
6.1	33	61%	9	17%	12	22%	0	0%	0	0%	3.39
6.2	22	41%	26	48%	6	11%	0	0%	0	0%	3.30
6.3	0	0%	0	0%	6	11%	47	87%	1	2%	1.09
6.4	6	11%	0	0%	6	11%	42	78%	0	0%	1.47
6.5	6	11%	12	22%	4	7%	27	50%	5	9%	1.76

Tvrzení 7: V průběhu změny komunikaci s nadřízeným komplikoval

7.1 fakt, že jsem nevěděl/a, na koho se mohu s problémy obracet.

7.2 nedostatek poskytovaných informací.

7.3 nepřesnost poskytovaných informací.

7.4 nedostatek mého času na to, abych se mohl/a s nadřízeným poradit.

7.5 nedostatek času nadřízeného, aby mi mohl poradit.

7.6 nedostatek příležitostí ke kontaktu s nadřízeným.

7.7 strach sdělit mu určité informace.

7.8 neochota či nezájem nadřízeného o komunikaci se mnou.

7.9 špatný vztah mezi mnou a nadřízeným.

Za největší komplikaci respondenti považovali nepřesnost poskytovaných informací – VAP 2,52. V ostatních oblastech se při komunikaci v průběhu změny nijak zvlášť výrazné problémy nevyskytovaly, všechny další VAP jsou pod 1,63 – viz tab. 3.6. Nejlépe dopadl vztah mezi nimi a nadřízeným – VAP 1,15.

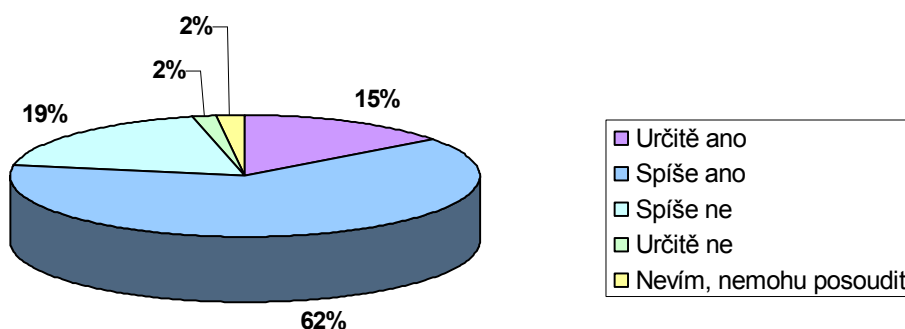
Tab. 3.6 Komplikace v komunikaci v průběhu změny

Otázka č.	Varianty odpovědí										VAP
	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne		Nevím		
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	
7.1	0	0%	0	0%	11	20%	43	80%	0	0%	1.33
7.2	1	2%	1	2%	29	54%	23	43%	0	0%	1.63
7.3	0	0%	34	63%	14	26%	6	11%	0	0%	2.52
7.4	0	0%	0	0%	32	59%	22	41%	0	0%	1.59
7.5	0	0%	0	0%	25	46%	29	54%	0	0%	1.46
7.6	0	0%	1	2%	30	56%	23	43%	0	0%	1.59
7.7	0	0%	5	9%	15	28%	34	63%	0	0%	1.46
7.8	0	0%	0	0%	20	37%	34	63%	0	0%	1.37
7.9	0	0%	0	0%	8	15%	46	85%	0	0%	1.15

Tvrzení 8: V průběhu změny pracovní náplně jsem měl/a možnost vyjádřit se k ní.

34 respondentů (62 %) s tímto tvrzením spíše souhlasilo, 10 (19 %) spíše nesouhlasilo, 8 (15 %) určitě souhlasilo, 1 (2 %) určitě nesouhlasil a 1 (2 %) se nevyjádřil. Nejčastější odpověď tedy byla „spíše ano“. Vážený aritmetický průměr je 2,87, protože převažují pozitivní odpovědi. Viz graf 3.8.

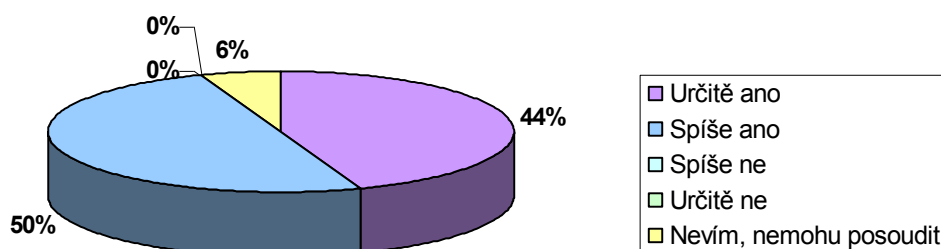
Graf 3.8 Možnost vyjádřit se ke změně



Tvrzení 9: Nadřízeného zajímal můj názor na probíhající změnu.

27 zaměstnanců (50 %) odpovědělo „spíše ano“, 24 (44 %) „určitě ano“ a 3 (6 %) se nevyjádřili. Vážený aritmetický průměr je 3,34, opět vlivem převažujících kladných odpovědi. Viz graf 3.9.

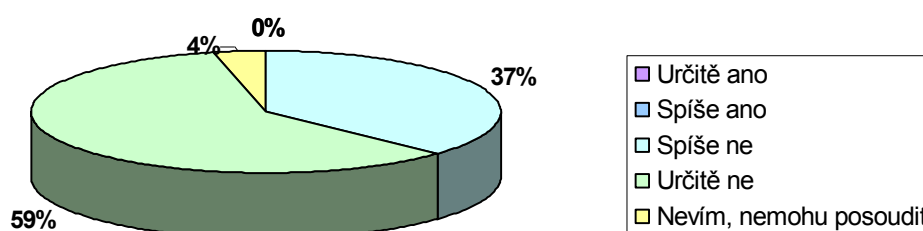
Graf 3.9 Zájem nadřízeného o názor na změnu



Tvrzení 10: Jsem spokojen/a s mou finanční odměnou za práci navíc.

S tímto tvrzením 32 dotázaných (59 %) určitě nesouhlasilo, 20 (37 %) spíše nesouhlasilo a 2 (4 %) se nevyjádřili. Vážený aritmetický průměr vlivem dominujících negativních odpovědí je 1,41. Viz graf 3.10.

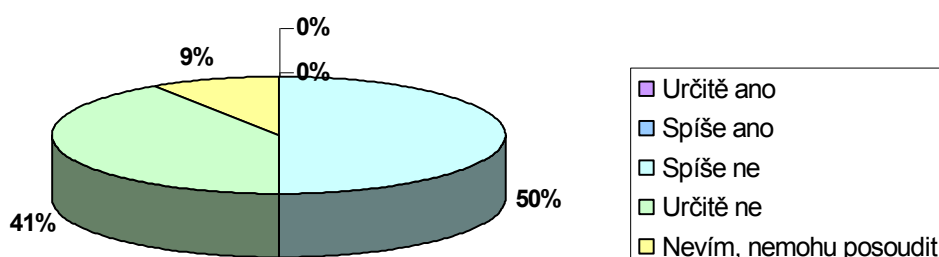
Graf 3.10 Spokojenost s finanční odměnou



Tvrzení 11: Pokud by bylo v budoucnu potřeba, ochotně bych se na podobné změně pracovní náplně znovu podílel/a.

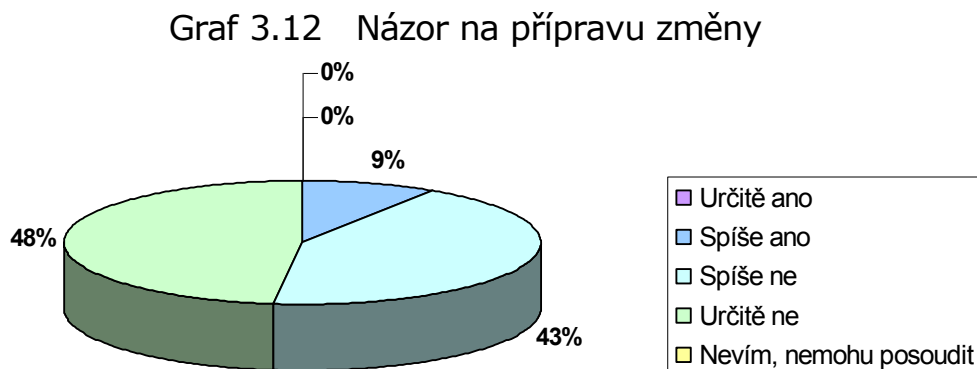
27 dotázaných (50 %) odpovědělo „spíše ne“, 22 (41 %) „určitě ne“ a 5 (9 %) se nevyjádřilo. Vážený aritmetický průměr odpovědí je 1,46, protože stejně jako v předchozím tvrzení i zde převažují odpovědi negativní. Viz graf 3.11.

Graf 3.11 Ochota podílet se v budoucnu na podobné změně



Tvrzení 12: Změna byla podle mého názoru dobře připravena.

26 dotázaných (48 %) s tímto tvrzením určitě nesouhlasilo, 23 (43 %) spíše nesouhlasilo a 5 (9 %) spíše souhlasilo. Vážený aritmetický průměr je 1,78 vlivem převažujících negativních odpovědi. Viz graf 3.12.



4. Vyhodnocení průzkumu a návrhy řešení zjištěných problémů při řízení změny ve vybrané firmě

Vyhodnocení průzkumu, který byl zaměřen na komunikaci v průběhu změny pracovní náplně zaměstnanců, jsem rozdělila na následujících šest částí:

- zdroje informací
- informovanost před začátkem změny
- spokojenost s informacemi
- komunikační kanály
- komplikace při komunikaci v průběhu změny
- individuální pocity a postoje zaměstnanců

4.1 Vyhodnocení průzkumu

V každém z vymezených okruhů jsem se zaměřila na zjištěné problémy či nedostatky a navrhla jejich řešení.

4.1.1 Zdroje informací

Na tuto problémovou oblast byly zaměřeny tvrzení č. 1, 2 a 5. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že se zaměstnanci informace dozvídali převážně od svého nadřízeného a to ještě v době před samotným začátkem změny. Toto lze hodnotit jako velice dobré, protože měli čas se na změnu připravit, zjistit si o ní doplňující informace apod. a také sladit svůj pracovní život s osobním – např. zajistit hlídání dětí na odpoledne, o kterém věděli, že ho stráví prací.

Od jiných osob, např. zaměstnanců Českého statistického úřadu, který na změně také spolupracoval, příliš informací nedostávali. Na první pohled se může zdát, že by v tom mohl být problém – např. z důvodů vyšší odbornosti a kvalifikovanosti těchto osob oproti vedoucím ve

zkoumaném podniku. Důležitější ale je, zda obdrželi informace, které obdržet měli. Pokud ano, cíl komunikace byl splněn a zdroj informací tedy není podstatný.

Podle výsledků průzkumu byli zaměstnanci minimálně informováni z podnikové nástěnky a firemního časopisu, téměř vůbec pak z internetových stránek firmy. Skutečnost, že zaměstnanci nebyli informováni prostřednictvím firemního časopisu je v pořádku, jelikož časopis vychází nepravidelně a nebyl by tak schopen předávat zaměstnancům aktuální informace. Neinformovanost z internetových stránek je také pochopitelná, jelikož tyto slouží a jsou určeny převážně pro širokou veřejnost.

Jako největší problém zde vidím špatnou informovanost prostřednictvím nástěnky, která by měla sloužit jako rychlý a přehledný zdroj jak základních informací, tak hlavně novinek a změn, které není možné sdělit přímo, např. z důvodu pracovní vytíženosti, nepřítomnosti některých zaměstnanců na pracovišti apod. Přestože byli zaměstnanci informováni přímo např. na poradě, bylo by určitě dobré shrnout nejpodstatnější informace a umístit je na nástěnku, aby si je mohli zaměstnanci ještě jednou a v klidu pročíst a seznámit se s nimi. Sdělovaných informací v souvislosti s touto změnou bylo totiž velmi mnoho a není v silách žádného člověka zapamatovat si vše, co bylo sděleno ústně.

4.1.2 Informovanost před začátkem změny

Tuto problémovou oblast řešily tvrzení 3.1 až 3.5. Bylo zjištěno, že zaměstnanci už před začátkem této náročné změny věděli, na koho se mohou v jejím průběhu obrátit v případě problémů, že bude mít změna zvýšené nároky na jejich čas a taky věděli, co se od nich očekává a co mají udělat pro to, aby mimořádnou pracovní náplň zvládli. Tento výsledek je velice dobrý, zaměstnanci věděli, na čem jsou ještě před tím, než nastala realizace změny pracovní náplně. To jim určitě pomohlo

vyrovnat se s ní, připravit se na ni a snížil se tak jistě i jejich stres a strach z nezvládnutí změny.

Problém se zde objevil ve dvou oblastech – zaměstnanci nebyli informováni o tom, jak vysokou finanční odměnu mohou očekávat za tuto mimořádnou práci a taky nevěděli, proč je změna pro organizaci důležitá, jaký bude mít pro firmu užitek apod. Obě tyto informace jsou pro zaměstnance, resp. účastníky změny, důležité, každá ale z jiného důvodu. Mít povědomí o finanční odměně je důležité pro jejich motivaci podílet se na změně a hlavně kvalitně provést zadané úkoly. Znat důležitost změny pro firmu by mělo posílit pocit sounáležitosti s firmou, zaměstnanci by si uvědomili, že kvalitním provedením mimořádné práce pomohou firmě, ve které pracují často i mnoho let, což může např. zlepšit její postavení na trhu a zajistit větší stabilitu pracovních míst, což bude v konečném důsledku výhoda pro ně. Z těchto důvodů by vedoucí neměli tyto informace podceňovat a své podřízené s nimi seznámit.

4.1.3 Spokojenost s informacemi

Na problematiku spokojenosti se získávanými informacemi byly zaměřeny tvrzení 4.1 až 4.5. Vyhodnotit tuto oblast bylo docela složité, vážené aritmetické průměry všech pěti faktorů (dostupnost, množství, kvalita, včasnost a důvěryhodnost informací) se pohybovaly od 2,26 do 2,89, což v praxi znamená nejvíce odpovědí „určitě ano“ a „určitě ne“, což neznačí přílišnou spokojenost či nespokojenost ani s jedním z pěti faktorů, spíše nerozhodnost.

Na základě výsledků průzkumu tedy byli zaměstnanci vcelku spokojeni se získávanými informacemi z hlediska včasnosti a důvěryhodnosti. Méně pak byli respondenti spokojeni s jejich množstvím a dostupností, nejméně jim vyhovovala jejich kvalita (srozumitelnost apod.).

Hodnotit tuto oblast či doporučovat návrhy či opatření je složité, podle mého názoru hlavně z toho důvodu, že jde o velice subjektivní názor – někdo jim důvěřoval, někdo ne, pro jednoho jich bylo mnoho, pro

druhého málo, někomu na jejich prostudování stačí hodinka, jiný potřebuje celý den apod. Některé odpovědi respondentů se odvíjí od jejich inteligence, resp. schopnosti pochopení textů apod. Text, který je pro jednoho čitelný a srozumitelný bez problémů, může jinému činit potíže.

Na základě vlastní zkušenosti se Školícím manuálem pro sčítací komisaře mohu říci, že mě nečinilo problémy jej číst, což je ale zcela jistě způsobeno tím, že jsem zvyklá číst složitější a méně čitelné texty. Lidé, kteří tyto tištěné informace tvoří, by si měli uvědomit, pro koho jsou určeny – jde převážně o lidi s výučním listem, občas s maturitou. Proto by měli volit jednodušší slova a věty, používání cizích slov či odborných výrazů, stejně jako několikařádkových souvětí zde určitě není na místě.

Zkoumané firmě, resp. nadřízeným v ní, bych na základě výsledků průzkumu doporučila zlepšit informace ve všech pěti zkoumaných bodech a to z toho důvodu, že dostupné, kvalitní, včasné, důvěryhodné informace v optimálním množství jsou nezbytné pro efektivní komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Může se zdát, že výsledky nejsou nijak špatné, což je pravda, ale tato oblast je natolik závažná, že by mělo být cílem dosáhnout v ní výsledků co nejlepších.

4.1.4 Komunikační kanály

Tuto problémovou oblast řešily tvrzení 6.1 až 6.5. Nejvíce byli zaměstnanci informováni osobně (např. na schůzkách a poradách) a také písemně, prostřednictvím manuálů či brožurek. Tyto dva komunikační kanály v odpovědích respondentů naprosto dominovaly, což je určitě dobře – obě formy komunikace, jak ústní tak písemná, mohou být velice efektivní.

Méně informací se pak dotazovaní dozvídali z firemní nástěnky a oběžníků, směrnic, nařízení apod. Naprosté minimum informací se k nim dostávalo elektronicky – např. přes e-mail. Zde bych opět viděla největší problém v nedostatečné informovanosti prostřednictvím nástěnky, ale o tom už jsem se zmínila výše, proto není třeba toto již více rozvádět.

Ve zkoumané firmě si očividně nadřízení zvolili komunikovat se svými podřízenými osobně a písemně, a pokud je tato forma komunikace efektivní, není důvod jí cokoli vytýkat. Nikde není řečeno, že ke komunikaci musí být používáno co největší množství komunikačních kanálů. Pokud je zvolený jeden či dva efektivní a vyhovuje oběma stranám, není důvod to měnit.

4.1.5 Komplikace při komunikaci v průběhu změny

Faktory komplikující změnu byly zjišťovány prostřednictvím tvrzení 7.1 až 7.9. Jako největší problém se ukázala nepřesnost poskytovaných informací, což určitě není dobré, jelikož zaměstnanci pro svou práci potřebují informace co nejpřesnější – oddělit podstatné informace od nepodstatných je úkolem jejich nadřízeného. Nutno dodat, že informace často pocházejí z vyšších míst než od přímého nadřízeného, zjistit tak, ve které části komunikačního řetězce se vyskytla chyba, není možné z mého průzkumu zjistit.

Ostatní skutečnosti, které jsem v průzkumu zjišťovala, se jako problém neukázaly. Na tomto místě je třeba zdůraznit velice dobré výsledky v této části průzkumu a pochválit tak vedoucí – podřízeným nekomplikoval komunikaci nedostatek času ani příležitostí ke kontaktu s nadřízeným, nedostatek času nadřízeného či strach sdělit mu špatné zprávy, nepociťovali neochotu či nezájem nadřízeného o komunikaci s nimi, věděli, na koho se mohou s problémy obracet. V žádném případě nelze hovořit o špatném vztahu mezi nadřízeným a podřízenými ve zkoumané firmě. Všechny tyto průzkumem zjištěná fakta jsou chvályhodná.

4.1.6 Individuální pocity a postoje zaměstnanců

Na tuto problematiku byly zaměřeny tvrzení 8 až 12. V této části je třeba vyzdvihnout nadřízeného, jelikož se podle průzkumu velice zajímal o názor zaměstnanců na probíhající změnu, tzn. ptal se, jak rozumí instrukcím, jak práci zvládají apod. Toto je přímo ukázkový přístup,

kterým dal zaměstnancům najevo, že chápe, jak je pro ně změna náročná. Projevil se tak nejen jako osvěcený nadřízený, ale hlavně jako empatický člověk, který rozumí pocitům jiným a nejsou mu lhostejné.

O něco hůře, i když stále přijatelně, dopadla možnost vyjádřit se ke změně, např. formou stížností, připomínek apod. Vážený aritmetický průměr 2,87 značí, že respondenti tuto možnost spíše měli. Vzhledem k vynikajícím výsledkům předchozího tvrzení č. 12 vyvozují, že jde o připomínky a stížnosti směřující k vyššímu vedení než k přímému nadřízenému.

Zde bych proto určitě doporučila dát zaměstnancům tu možnost a to hned ze dvou důvodů. Prvním je zlepšení pracovního klimatu na pracovišti, kterému určitě fakt, že vedení zajímají jejich názory a postoje, jen prospěje. Nebudou tak muset vnitřní napětí a vztek dusit v sobě, což zcela jistě vyvolává konflikty. Druhým důvodem je, že zaměstnanci se přímo podílejí na změně pracovní náplně a vědí tak lépe než kdokoli jiný, jak vše funguje v praxi. Ono totiž ne všechno, co vymyslí lidé v kancelářích, funguje stejně hladce i v reálu. Podřízení tak mohou dát vedení cenné rady, jak věci dělat jednodušeji či efektivněji.

Podle respondentů se příprava změny příliš nepovedla. Vzhledem k váženému aritmetickému průměru odpovědí 1,78 nelze říci, že by bylo vše potřebné (např. instrukce) včas a řádně připraveny. Z tohoto ale nelze v žádném případě obviňovat nadřízené dotazovaných respondentů, domnívám se, že dokonce ani vedoucího zkoumané pobočky. Na přípravě tohoto projektu se podílelo mnoho osob z nejrůznějších oborů i firem a odpovědnost za správnou přípravu a následně hladký průběh je tedy na nich.

Na základě výsledku průzkumu mohu konstatovat, že zaměstnanci by se spolupráci na obdobné změně v budoucnu raději vyhnuli. Určitě zde nelze mluvit o ochotné budoucí spolupráci. Vážený aritmetický průměr 1,46 a odpovědi pouze v rozsahu „určitě nepodíleli“ a „spíše nepodíleli“ mluví za vše.

S neochotou podílet se v budoucnu na obdobné změně jistě souvisí fakt, že zaměstnanci nejsou spokojeni s finanční odměnou za tuto práci. Neodpovídá podle nich vynaloženému času, úsilí apod. Vážený aritmetický průměr 1,41 i nejčastější odpovědi „spíše nespokojen“ a „určitě nespokojen“ to dokazuje. Vliv na tyto odpovědi má určitě i skutečnost, že před deseti lety, kdy sčítání probíhalo naposledy, byla odměna za stejnou práci cca trojnásobná. Nedělali ji sice zaměstnanci České pošty, ale to není důležité, neboť náročnost práce je v podstatě pořád stejná. Kdyby tuto skutečnost (výši odměny) zaměstnanci neznali, byly by nejspíš odpovědi jiné, ale oni ji znají.

S tím souvisí i návrh na tento zjištěný problém a s ním spojenou neochotou podílet se v budoucnu na podobné změně – pakliže by firma chtěla toto změnit, měla by zaměstnance odměnit podle náročnosti práce, přihlédnout k jejich časovému vytížení i nervovému vypětí a stresu. Kdyby totiž odměna byla odpovídající, byli by zaměstnanci jistě ochotnější podstoupit toto vše znovu. A pro firmu je jistě lepší, když se na změně podílejí lidé, kteří sami chtějí, než ti, kteří jsou do ní nuceni.

Na závěr uvádím několik poznámek od samotných respondentů, kterým jsem v dotazníku dala možnost vyjádřit se ke zkoumané problematice formou jakýchkoli dalších námětů či připomínek:

„Školení mi krom pár informací nic nedalo. Vše jsem bohužel poprvé viděla až první den roznosu.“

„Byl to děs, už nikdy více.“

„Složky a brašna byly nevyhovující – měkké, nedalo se na nich psát, brašna se kroutila, problém v ní něco najít.“

„Jeden velký zmatek.“

4.2 Návrhy řešení zjištěných problémů při řízení změny

Celkově lze navržená opatření na řešení zjištěných problémů shrnout do těchto bodů:

- 1.** Zvýšit informovanost zaměstnanců prostřednictvím nástěnky.
- 2.** Sdělit zaměstnancům ještě před začátkem změny, jak vysokou finanční odměnu mohou očekávat a hlavně ji dodržet.
- 3.** Vysvětlit zaměstnancům, proč je změna pro organizaci, ve které pracují, důležitá a jaký pro ni bude mít v budoucnosti užitek.
- 4.** Poskytovat zaměstnancům co nejkvalitnější informace a to včas (ani brzy, ani pozdě) a v optimálním množství – aby jimi nebyli zahlceni nebo aby jich naopak neměli nedostatek.
- 5.** Vedoucí by se měli snažit o to, aby byli informace pro zaměstnance co nejdostupnější a pocházeli z důvěryhodného zdroje, tzn. aby zaměstnanci věděli, že se na ně mohou spolehnout a řídit se jimi.
- 6.** Zvýšit přesnost informací poskytovaných zaměstnancům – aby byly jasné, stručné, neprotiřečily si apod.
- 7.** Umožnit zaměstnancům svobodně se ke změně vyjádřit, sdělit obavy, pochybnosti či nespokojenost a to vše pokud možno anonymně.
- 8.** Ocenit zaměstnance za mimořádnou práci spravedlivou a motivující finanční odměnou. Od věci také není pochvala, uznání, poděkování za dobře odvedenou práci apod.

5. Závěr

Svou diplomovou práci jsem zaměřila na komunikaci v procesu změny pracovní náplně ve vybraném podniku. Vzhledem k tomu, že šlo o změnu velice náročnou, a to nejen časově, ale i fyzicky a psychický, usoudila jsem, že komunikace v průběhu ní by měla být co nejlepší hlavně proto, aby vše dopadlo co nejlépe ke spokojenosti všech zúčastněných – tzn. zkoumaného podniku, Českého statistického úřadu, zaměstnanců realizující změnu v praxi a také všech obyvatel České republiky, kteří se sčítání zúčastnili.

Vzhledem ke zvýšeným nárokům na všechny, kteří do ní byli zapojeni, jsem ale správně předpokládala, že by se v průběhu komunikace mohly vyskytnout určité problémy. Pro zaměstnance, kteří se podíleli přímo na realizaci změny v praxi, jsem vytvořila dotazník. Věty v něm byly formulovány ve formě tvrzení, se kterým měli respondenti vyjádřit souhlas či nesouhlas dle pětibodové škály. Vytvořené dotazníky jsem z části sama, z části přes prostředníka, předala šedesáti pěti zaměstnancům pracujícím ve zkoumaném podniku (poštovním doručovatelům, balíkovým doručovatelům a přepážkovým pracovníkům). Zpět jsem obdržela padesát čtyři dotazníků, návratnost byla tedy 83 %.

Dotazník jsem zaměřila na různé oblasti komunikace v procesu změny – od informovanosti před začátkem změny, zdroje informací a spokojenost s nimi přes komunikační kanály a faktory komplikující komunikaci až po individuální pocity a postoje zaměstnanců ke změně. Důvod, proč jsem se snažila do dotazníku zahrnout co nejvíce oblastí, byl ten, že jsem přesně nevěděla, ve které oblasti by mohly být největší problémy. Bylo mi ale jasné, že vzhledem k náročnosti zkoumané problematiky mohou být kdekoli.

Díky teoretickým znalostem jak vytvořit dotazník předpokládám, že se mi podařilo sestavit otázky v něm tak, abych na základě získaných odpovědí byla schopna odhalit existující problémy. Díky teoretickým

znalostem z různých předmětů i používání analýzy dat v praxi jsem neměla problém získaná data analyzovat, pochopit a interpretovat.

Velice mi pomohla přítomnost prostředníka ve firmě, díky kterému jsem přesně věděla, co zaměstnanci trápí, jaké informace jim chybí, co by rádi změnili, z jakých důvodů jim změna není po chuti apod. Díky mým osobním zkušenostem s mnoha změnami, ať už v pracovním procesu či při studiu, jsem se dokázala vcítit do zaměstnanců a lépe si tak uvědomit, jaké informace bych být na jejich místě potřebovala já, prostřednictvím jakých kanálů bych je nejraději dostávala atp. abych mohla přidělený pracovní úkol bez problémů zvládnout.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu komunikace v procesu změny ve zkoumaném podniku a zjistit informovanost zaměstnanců o změně, jejím průběhu a důsledcích. Na základě analýzy dat získaných dotazníkovým průzkumem se mi podařilo zjistit, jestli a jak byli zaměstnanci informováni o změně jak před jejím začátkem, tak v průběhu. Taktéž jsem zjistila, do jaké míry je vedení informovalo o dopadech na ně samotné, které z této významné změny pracovní náplně vyplývají. Na základě všech těchto informací si dovoluji tvrdit, že jsem byla schopna zhodnotit efektivitu komunikace v průběhu změny z nejrůznějších hledisek a proto byl, podle mého názoru, cíl práce splněn.

Přínosem diplomové práce mělo být navržení postupů ke zmírnění zjištěných problémů v oblasti komunikace v procesu budoucích podobně důležitých změn na vybraném pracovišti a to z toho důvodu, aby se nyní zjištěné nedostatky již dále neopakovaly. Řešení ke každému ze zjištěných problémů jsem navrhla, jestli by pomohly zlepšit komunikaci v procesu změny v budoucnu mohu pouze odhadovat. Můj názor je takový, že nejde o žádné finančně ani časově nákladná řešení a proto záleží jen a jen na vedoucích, zda se jimi nechají inspirovat a pokusí se tak zefektivnit komunikaci mezi nimi a podřízenými a zlepšit tak sociální klima na pracovišti i psychickou pohodu svých podřízených.

Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 410 s. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HRACHOVÁ, J. *Interní komunikace v organizaci*. Ostrava, 2009. 47 s. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 139 s. ISBN 80-7169-223-9.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.

LUDLOW, R.; PANTON, F. *The Essence of Effective Communication*. 1st ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1992. 151 s. ISBN 0-13-284878-3.

MULLINS, L. J. *Management and Organisational Behaviour*. 3rd ed. London: Pitman Publishing, 1993. 730 s. ISBN 0-273-60039-7.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 10th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc. 1996. 624 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0384-X.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 208 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 228 s. ISBN 80-7169-299-9.

STEERS, R. M. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers, 1991. 675 s. ISBN 0-673-53608-4.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

TYSON, S.; JACKSON, T.; *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 297 s. ISBN 80-7178-998-4.

Ostatní zdroje:

[Http://www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Základní informace (Profil společnosti). Dostupné z WWW: <<http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/default.htm>>.

Zmapujeme Česko. *Poštovní kurýr*. 2011, 1, s. 0-4.